

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu obchodního podniku

Evaluation of Competitiveness and Competitive Potential of Business Enterprise

Student: Bc. Petra Staňková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Staňková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu
obchodního podniku
Evaluation of Competitiveness and Competitive Potential of Business
Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti a potenciálu
3. Zhodnocení konkurenčního potenciálu podniku
4. Návrhy a vlastní doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ et al. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

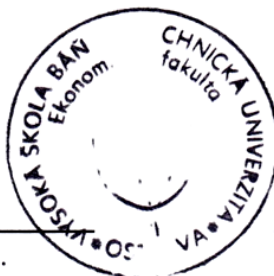
POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Chtěla bych tímto poděkovat firmě HZH, spol. s r.o. za poskytnuté informace a vedoucí práce Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za příjemnou spolupráci a za rady a informace, které mi poskytla při psaní diplomové práce.

V Ostravě, dne 26. dubna 2013

A handwritten signature in blue ink, reading "Bc. Petra Glanová", is written over a horizontal line.

podpis

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti a potenciálu	7
2.1 Vymezení základních pojmů	7
2.1.1 Konkurence	7
2.1.2 Konkurenceschopnost	8
2.1.3 Konkurenční výhoda	11
2.1.4 Podnikatelský potenciál	12
2.1.5 Konkurenceschopnost jako potenciál	16
2.2 Koncepce konkurenceschopnosti a potenciálu	17
2.2.1 Pohled Michaela E. Portera na problematiku konkurenceschopnosti	18
2.2.2 Pohled J. Jiráka na konkurenceschopnost	22
2.2.3 Pohled P. Kotlera na konkurenční strategie	23
2.2.4 Model nových dimenzí konkurenceschopnosti IDINMOSU	24
2.3 Metody a modely analýzy konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu	26
2.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil dle M. Keřkovského	26
2.3.2 Hodnocení vitality podniku podle H. Pollaka	27
2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů	29
2.3.4 Metoda GM-TREND	34
2.4 Postup realizace zhodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu	37
3. Zhodnocení konkurenčního potenciálu podniku	39
3.1 Charakteristika obchodního podniku HZH spol. s r. o.	39
3.2 Současný způsob hodnocení konkurenceschopnosti ve firmě HZH spol. s r.o.	40
3.3 Zhodnocení vitality podniku firmy HZH spol. s r. o.	42
3.4 Analýza základních poměrových ukazatelů firmy HZH spol. s r. o.	46
3.5 Analýza potenciálu firmy HZH spol. s r. o. metodou GM-TREND	49

3.5.1 Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy	50
3.5.2 Bodové ohodnocení pyramidální struktury	52
3.5.3 Transformace hierarchického stromu potenciálů do tzv. procesní podoby	57
3.5.4 Dynamika konkurenčního potenciálu firmy	65
4. Návrhy a vlastní doporučení	67
4.1 Shrnutí výsledků jednotlivých analýz a metod	67
4.2 Konkrétní návrhy a doporučení pro firmu HZH sport	68
5. Závěr	73
Seznam použité literatury	75
Seznam zkratk	79
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Konkurenceschopnost je v dnešní současné ekonomice rozhodujícím pojmem pro podniky, které chtějí obstát a udržet se na trhu v odvětví. Žijeme ve světě plných změn, kde se dění na trhu stává být mnohem ostřejší a konkurence je náročnější. Do budoucna bude rozhodující schopnost firem pochopit realitu, a to ve smyslu dobrého chápání a následného sladění potřeb zákazníků s vlastní kapacitou, výzkumným potenciálem firmy a lidskou schopností, a to za maximálního využití dostupných zdrojů a vynaložení minimálních nákladů. Pokud chtějí firmy i v budoucnosti obstát v konkurenčním prostředí, je potřeba správného vedení a schopností současných manažerů připravit svůj podnik na budoucí soutěž na trhu v odvětví. Dá se říci, že čím jsou zaměstnanci, nejen manažeři, vzdělanější, tím má firma vyšší potenciál konkurenční schopnosti.

Současná praxe potvrzuje, že v soutěži podniků a regionů v globálně se rozvíjejícím světě není možné udržet si své postavení mezi konkurenty bez patřičné změny standardního pojetí konkurenční strategie. Základem a smyslem soudobé konkurenční schopnosti firem je hledání nových pohledů na konkurenci a její místo v dnešním složitém světě. Soutěž firem se posouvá do oblastí stavějící na pojmech „potenciál“ a „dynamika změn“, je vícedimenzionální jak v obsahu, prostoru, formách tak i v čase.

Pokud chce být firma úspěšná a na trhu obstát mezi konkurenčními podniky, musí vytvářet a prodávat výrobky či služby akceptované zákazníky, za současného zvládnutí všech firemních procesů za pomoci nejefektivnějších metod řízení a to s jediným hlavním cílem, dlouhodobého zvyšování celkové výsledné hodnoty podniku.

Diplomová práce je rozčleněna do tří hlavních částí. V první části diplomové práce je pozornost soustředěna na problematiku teorie konkurenceschopnosti a potenciálu. Jsou zde vysvětleny potřebné pojmy, pohledy jednotlivých autorů jak pohlíží na tuto problematiku a v neposlední řadě jsou zde rozebrány vhodné metody hodnocení konkurenčního potenciálu. Praktická část je věnována samotnému zhodnocení a výsledkům konkurenčního potenciálu konkrétního podniku a to na základě třech metod hodnocení. V závěru diplomové práce jsou vymezeny návrhy a doporučení pro firmu, které vyplynuly na základě provedeného zhodnocení konkurenčního potenciálu.

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu obchodního podniku, který se zabývá prodejem sportovního sortimentu známých světových značek. Zhodnocení bude provedeno na základě aplikace metody hodnocení vitality podniku dle Harryho Pollaka, analýzy základních poměrových ukazatelů a diagnostické metoda GM-TREND. Na základě těchto metod bude provedena analýza a následně pak na základě výsledků navrženy patřičné doporučení a návrhy pro firmu pro její další fungování na trhu v odvětví prodeje sportovního zboží.

2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti a potenciálu

Teoretická část diplomové práce je nejprve věnována vymezením a charakteristice různých pojmů, které jsou potřebné a souvisí s daným tématem. Dále se zaměřuje na koncepcce konkurenceschopnosti a potenciálu, tj. samotným pohledům různých autorů na tuto problematiku. Taktéž popisuje zvolené metody pro analýzu konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu, které budou využity ke zhodnocení konkurenčního potenciálu vybraného podniku. Nakonec je pak uveden vlastní postup hodnocení konkurenčního potenciálu zvoleného podniku s návazností na praktickou část.

2.1 Vymezení základních pojmů

Existuje celá řada pojmů a termínů, které souvisí s tématem konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu, patří mezi ně „konkurence“, „konkurenceschopnost“ či „konkurenční výhoda“. A proto je potřeba si tyto pojmy blíže specifikovat a umět říci co znamenají. V neposlední řadě je také potřebné si přiblížit problematiku potenciálu a následně pochopit souvislosti a termín „konkurenceschopnost jako potenciál podniků“.

2.1.1 Konkurence

Pojetí konkurence dle Holmana (2011) spojuje konkurenci s počtem firem na trhu, tzn. čím více výrobců je na trhu, tím je větší konkurence. Toto pojetí je však příliš obecné a proto je třeba si více objasnit tento pojem. Konkurence není tržní stav, nýbrž tržní proces, proces, ve kterém se prosazují ty nejlepší firmy z celého spektra trhu. Konkurence nezávisí na stávajícím počtu firem na trhu, ale spíše na otevřenosti trhu, tzn., je-li trh otevřený pro vstup nových firem, jde o trh konkurenční a firmy jsou si navzájem konkurenty. Intenzita samotné konkurence je stanovena a závisí na počtu a síle potenciálních konkurentů, tj. firem, které sice ještě na trhu neobchodují, ale mohli by snadno a rychle začít. Pokud konkurence roste, hlavním důvodem jejího zeslabení je omezení vstupu na trh prostřednictvím překážek, bariér, vstupu na trh navrhnutých nejčastěji státem nebo obcemi. Ty by se měly správně držet

pravidel, že uzavírat vstup na trh novým konkurentům je neefektivní. Jsou-li trhy otevřené, konkurence si sama najde cestu a prosadí se. Právě otevřené trhy jsou zárukou ekonomické efektivnosti, protože na těchto bezbariérových trzích efektivnější podniky v konkurenčním procesu vytlačují ty méně efektivní firmy. Takové trhy nejsou strnulé a neefektivní firmy se na nich dlouho neudrží. Jde tak o přirozený a ekonomicky efektivní proces firem na konkurenčním trhu

Dle slovníku cizích slov, jak je uvedeno v literatuře od Mikoláše (2005), představuje pojem „konkurence“ soupeření, soutěžení či hospodářskou soutěž. Tento pojem má mnohem širší záběr než jenom ekonomický, ale rovněž také sociální, etický, kulturní, politický atd. Mikroekonomie definuje konkurenci jako rivalitu mezi prodejci či kupujícími stejného zboží, tj. jako konkurenci napříč trhem (střetávání poptávky a nabídky).

Materiály o Evropské unii vymezují pojem konkurence jako *„situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem dosáhnout konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje nebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem tržní ekonomiky“*, jak uvádí Mikoláš ve své knize (2005, s. 10).

2.1.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost, uvedeno v knize Mariniče (2008), používá mnoho autorů pro vyjádření ekonomické převahy firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, a to jak na domácím tak zahraničním trhu. Hlavním předpokladem ekonomického růstu zmiňují stabilní a permanentní růst národní produktivity. Jiní autoři zase konkurenceschopnost ekonomiky odvozují na základě reálného směnného kurzu. Konkurenční schopnost je charakterizována jako schopnost vytvářet a udržovat takové vhodné ekonomické prostředí, které podnikům umožní s vyšší mírou vytvořit nové hodnoty a zabezpečí tak rozvoj firmy a spokojenost potencionálních zákazníků.

Samotný význam a pohled na „konkurenceschopnost“ je předmětem mnoha různých studií v rámci tzv. teorie firmy. Nejznámějším autorem je Michael Porter a jeho známá teorie pěti konkurenčních sil.

Konkurenceschopnost dle Mariniče (2008) lze tak též chápat jako schopnost vyrábět a prodávat dané produkty a to za podmínek dosahování zisku. Konkurenceschopný podnik musí být schopný, v případě náhlé potřeby, snížit cenu produktu a nabídnout mnohem vyšší kvalitu oproti jiným konkurenčním firmám na trhu. Snaha firmy maximalizovat zisk vyvolává tak patřičný tlak na produkci, která je podmíněna objemem prodeje, tj. tedy konkurenceschopností. Podniky navyšují svoji výrobu natolik, kolik existuje příležitostí na trhu realizovat zisk. Právě zisk nabíjí konkurenceschopné firmy prosadit se na trhu a získat tak výhodnou tržní pozici. Být rentabilní a expandovat na trhu mohou pouze ty podniky, které jsou schopné produkovat své produkty s nižšími náklady, než je tržní cena produktu a zároveň s nižšími náklady oproti konkurenci. Právě náklady jsou jedním z rozhodujících faktorů, které ovlivňují konkurenční schopnost firmy na trhu.

Pro vymezení konkurenceschopnosti států používá organizace OECD dvě následující definice, jak uvádí Mikoláš (2005, s. 80):

- Akademická definice: *„Konkurenceschopnost představuje oblast ekonomických znalostí, které analyzují skutečnost a formují politiky ovlivňující schopnost státu vytvářet a udržovat prostředí podporující vyšší tvorbu hodnot jeho firem a větší prosperitu jeho obyvatel.“*
- Podnikatelská definice: *„Konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem.“*

Konkurenceschopnost byla a pořád je jeden z klíčových pojmů ve všech ekonomikách a není sporu o tom, že si své výsadní postavení udrží i do budoucnosti, tak mluví ve své knize o konkurenceschopnosti Hučka (2011). Jde o využití takových dovedností, které firmě umožní vytvářet kvalitativně minimálně srovnatelnou nebo lepší výrobu, která svými vlastnostmi bude stejná nebo dokonce lepší od ostatních účastníků trhu, a to za ceny, které budou nižší a výhodnější, či srovnatelné s konkurencí. Konkurenceschopnost podniku může být rovněž definována jako schopnost alespoň si udržet, v lepším případě ještě zvýšit, svůj podíl na trhu. Na konkurenceschopnost můžeme pohlížet ze dvou pohledů, jestliže hovoříme o konkurenci

na trhu domácím, pak mluvíme o vnitřní konkurenceschopnosti. Naopak ve vztahu k zahraničním trhům mluvíme o vnější konkurenceschopnosti.

Východiskem konkurenceschopnosti firmy, jak říká Tomek (2009), je tedy postupná integrace do konkurenceschopného dodavatelského řetězce. Je potřeba vytvářet nejen nové hodnoty pro zákazníky, ale i nové hodnoty zákazníků, kteří se svou loajalitou k výrobkům stávají významnými partnery dané firmy. To jsou další významné předpoklady pro navýšení konkurenční schopnosti podniku na trhu v daném odvětví.

Konkurenční schopnost, dle Hučky (2011), ovlivňují na podnikatelském trhu různé faktory. Ty pak mají významný vliv na úspěšnost jednotlivého produktu (zboží, služby nebo jiného statku) v boji o přízeň potenciálních zákazníků s dalšími produkty podobného typu, které jsou shodné nebo podobné konkrétnímu produktu. Mezi základní vnitřní faktory patří:

- užité vlastnosti (kvalita výrobku a jeho funkčnost ve srovnání s podobnými výrobky nebo v regionu, popřípadě srovnání značek),
- cena,
- kvalita dodávky (záruka, marketing, flexibilita, servis, bezpečnost).

Ve všech těchto případech, ovlivňujících faktorů, jde o vlastnosti, které jsou přímo spojené s konkurenceschopným výrobkem. Užité vlastnosti jsou dány okamžikem výroby nebo poskytnutí služby, cena je symbol zařazení na trh ve smyslu porovnat náklady kupujícího vůči nákladům spojeným s koupí jiného produktu, a v neposlední řadě kvalita dodávky udává jisté komfort spojený s koupí a užíváním výrobku či služby zákazníkem. Konkurenceschopnost je rovněž ovlivněná faktory vnějšího prostředí trhu, které vytvářejí určité celkové prostředí v zemi a které v konečném důsledku do značné míry ovlivňují konkurenční schopnost podniků. Mezi takové faktory patří:

- infrastruktura,
- úroveň vzdělání pracovních sil,
- celý právní rámec pro podnikání,
- a další.

Je zřejmé, jak uvádí Hučka ve své knize (2011), že nejen v dnešní době ale i dříve, je klíčovým faktorem konkurenceschopnosti cena. Hodnota, za jakou je producent schopen

nabídnout své výrobky a služby na trhu. Platí, že zásadní částí konkurenční schopnosti jsou ty faktory, které mají vliv na cenu jako výraz zisku a nákladů podniku. Cena ovšem, v řadě případů může působit na zákazníky zmateně, neboť spotřebitel jde na trh s očekáváním svých představ. Popravdě většina lidí není schopna samostatně ohodnotit užitnou hodnotu výrobku, který nakupuje, není tedy ani schopna posoudit, zda zakoupené výrobek odpovídá či neodpovídá svou kvalitou a užitnými vlastnostmi ceně ve srovnání s ostatními cenami konkurentů na trhu. Cena tedy vždy nemusí být pouze faktorem konkurenční schopnosti, ale může být také faktorem, který je manipulativní a zkresluje trh a rozhodování spotřebitelů o koupi výrobků či služeb. Marketing je dalším důležitým vnitřním faktorem, který patří a ovlivňuje konkurenceschopnost, a to zvláště tam, kde firmy vyrábějí pro konečnou spotřebu. Kvalita marketingu výrazným způsobem ovlivňuje celkovou konkurenční schopnost výrobku a podniku jako celku.

2.1.3 Konkurenční výhoda

Z mnoha klíčových faktorů výkonnosti každého podniku a následně tvorby jeho hodnoty, jak hovoří Marinič (2008), je bezpochyby konkurenceschopnost firmy a konkurenční výhoda. Porter ve své knize říká, že firma, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Z tohoto tvrzení vyplývá, že firma má konkurenční schopnost tehdy, když jí její převaha nad konkurencí zajišťuje patřičné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurenčního trhu. Z čeho tedy plyne konkurenční výhoda? Mezi základní zdroje konkurenční výhody podniku patří originální dovednosti a kompetence konkrétní firmy (zařízení a technologie založené na intelektuálních majetkových právech, licence, ochranné známky, patenty, know-how, organizační systémy, procesy atd.), ale i reprodukovatelné dovednosti a kompetence, jimiž mohou disponovat i ostatní firmy (stroje a technické zařízení, finanční prostředky, marketing, obecné zkušenosti a vědomosti). Konkurenční výhoda je tedy jedním z nejdůležitějších akceleratorů. Podnik disponující touto výhodou nabízí lukrativní a zákazníky nejvíce žádané produkty na trhu, vyrábí s nižšími náklady než konkurenční firmy, což v konečném důsledku umožňuje stanovení výhodnější tržní ceny a v tom se projevuje intenzita konkurenční výhody konkrétního podniku.

Hlavním důvodem vzniku konkurenčních výhod, podle Ludvíka (2008), už není jen ekonomická síla firmy, ale i její schopnost rychle, pružně a inteligentně reagovat na veškeré změny v jejich okolí, které jsou zdrojem nových a ziskových podnikatelských příležitostí.

Produkt je statek, který se může stát nositelem konkurenční výhody a firma pak na jejím základě realizuje svoji konkurenceschopnost, jak tvrdí Tomek (2009). Podnik se soustředí především na veškerá přání zákazníků, tím současně plní svůj základní cíl, tj. dosažení takového odbytu prodeje, aby obrát přinesl v porovnání s vynaloženými náklady přijatelný zisk. Konkurenční výhodu zaručuje firmě výkon, který má vyšší hodnotu než výkon konkurence. Na samostatném výkonu se podílí celý hodnototvorný řetězec. Při uplatnění v odvětví sehrává významnou roli celková image produktu, design, obal či značka. Právě poznání, těchto specifických znaků produktu, sehrává stále větší roli v konkurenční soutěži firem na trhu. Získání konkurenční výhody se stává dnes stále složitější, a to s růstem závislosti podniku na dodavateli, logistických službách či zprostředkovatelích obchodu. Jedním z hlavních předpokladů dosažení konkurenční schopnosti je odlišný produkt od sortimentu konkurenční firmy. Ten přináší novou hodnotu potenciálnímu zákazníkovi, a to zvyšuje celkové postavení firmy na trhu. Dalším indikátorem úspěšného vytváření konkurenční výhody je spokojenost zákazníků. Proto je potřeba, aby firmy k budování této konkurenční schopnosti vnímaly problematiku nákupního chování jednotlivců či skupin na daném trhu.

2.1.4 Podnikatelský potenciál

V dnešní době je svět podnikání rozvíjen na spontánním řádu a jeho principech tj. na řádu, který není plánujícím výtvozem individuální mysli, ale výsledkem činnosti mnoha individuí, a který i přesto vykazuje řád a chová se účelně. Člověk vnáší do tohoto procesu svůj intelekt, emoce a fyzické i duševní síly, přičemž svou existenci a své okolí transformuje do své mise, identity, cílů a vizí. A právě jádrem a podstatou principů spontánního řádu je problematika potenciálu a problematika jeho přeměny na reálné projevy v podnikání. Podnikatelský potenciál podle Mikoláš (2011), je rozdíl, respektive velikost odchylky jevu od normálu, tj. běžného jevu, ideálu či srovnávací základny. Jinými slovy „*potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového.*“, jak říká Mikoláš (2005, s. 33). Jde o stěžejní nový pohled pro pochopení konkurence, konkurenceschopnosti a hospodářské soutěže v dnešní době, tj. zásadní zlomový pohled na vztah potenciálnosti a reálnosti, jak je znázorněno na obrázku 2.1.

Obr. 2.1 Geneze konkurenceschopnosti k úspěchu firmy

Existenční princip			
potenciálnosti		reálnosti	
geneze		geneze	
charakteristika potenciálu	potenciál jako produktivní faktor	potenciál jako reálná akce = příčina (produkt)	spotřebovaný potenciál = důsledek (užití produktu)
konkurenceschopnost	konkurenční síla - tlak	konkurence - konkurování	úspěch, zisk, pozice na trhu, jiný efekt

Zdroj: Mikoláš (2005, s. 34)

V dnešní době je zcela zřejmé, jak říká Mikoláš (2005), že firmy zcela jasně posouvají svůj pohled na konkurenční soutěž od trhu produkce směrem k trhu potenciálů, tj. od konkurence ke konkurenceschopnosti podniků. Tento přelom v chování firem, po růstu vlivu globálního podnikatelského prostředí, vyžaduje pochopení nových principů, které se opírají i nové poznatky z oblasti podnikové diagnostiky, strategie, logistiky, řízení jakosti a lidských zdrojů, financování atd. Můžeme říci, že jde o novou kvalitu podnikání.

Právě podstatou existence dnešních produktivních systému dle Mikoláše (2011), tj. předpokladu reálného projevu v materiální či nemateriální podobě, je potenciál. Není to zjevný jev, a proto není i přímo měřitelný, protože se projevuje až po svém využití v podobě reálného výsledku (v podobě kvantitativního a kvalitativního vyjádření projevu potenciálu). Každý reálný jev či proces stojí u zrodu jednotlivých nových potenciálů. Potenciál je jako nějaká síla, která vyvolává akci či reakci. Je to přirozená vlastnost neživé i živé přírody, tj. i člověka a jeho společnosti. Rozdíl mezi nutným nebo možným a existujícím stavem je doprovázen protiklady. Na jedné straně je to, co se označuje za normální, normalitu, standard nebo běžný jev, a na straně druhé (v protikladu) se nachází současný stav, ve kterém se nyní nacházíme. Rozpor ve vztahu k potenciálu je dán tím, že potenciál se jednou jeví jako přebytek a pak jako nedostatek. Potenciálem je tedy vše, co si můžeme představit, co má svůj účel a smysluplnost. Každý z řady potenciálů má svého nositele, vlastníka, tzn., někomu patří. Změna potenciálu souvisí se změnou vlastnictví mezi majiteli, a to přináší odpor ke změně, který je ovšem nutné překonat. Odpor je odvozeným potenciálem, který působí právě jako

protipól k prvotnímu potenciálu a brání tak v jeho využití. Čím je potenciál větší, přináší větší změny a bude trvat déle a déle, tím bude odpor ke změně stále větší.

Potenciál můžeme rovněž chápat, dle Mikoláše (2005), jako podnikatelem představitelný a poznatelný jev odrážející jeho reálnou podstatu. Potenciál subjektu je odrazem objektivní reality, tj. potenciál je poznanou realitou v podobě nějakého systému a jeho okolí. Podstatou potenciálu je „skrytá“ síla způsobující změnu systému a jeho okolí v důsledku vedoucího ke změně reality. Očekávaná změna pak vyvolá odpor ke změně, což se projevuje v protikladné interakci prostorů.

Konkurenceschopný podnik musí mít potenciál vnímatelný konkurenčními firmami, jinak nehovoříme o konkurenceschopnosti, říká ve své knize Mikoláš (2005). Mít konkurenční schopnost znamená vědět, co je normálem dnešní doby, kam směřuje vývoj a umět poznat možnosti a nutnost vlastní změny v konkurenčním trendu. Konkurenceschopnost podniku je dána především rozložením jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozbami. Udržování dynamické rovnováhy mezi jednotlivými složkami potenciálu je každodenní nutností v dobře prosperujícím a úspěšném podniku. Dále je dána racionálním rozložením jejího potenciálu na dosažený účel podnikání, obvykle k dosažení zisku, a dalších významných složek v podniku (investice, zásoby, atd.). Jakákoliv patřičná nežádoucí asymetrie povede k poklesu konkurenceschopnosti.

Na následujícím obrázku, viz obr. 2.2, jsou znázorněny dimenze samotného potenciálu. Potenciál má totiž, jak píše Mikoláš (2005), ve vztahu ke svému vlastníkovvi více rozměrovou charakteristiku:

a) základní přírodní rozměry:

- *věcná dimenze* (obsah a podstata potenciálu v určité formě a projevu),
- *prostorová dimenze* (pojetí prostoru - nahoře, dole, vpředu, vzadu atd.),
- *časová dimenze* (pojetí astronomického času).

b) společensky odvozené rozměry:

- *účelnost* (tj. racionalita, smysluplnost, potenciál je žádaný),
- *účinnost* (míra využití primárního potenciálu a míra vynaložení jiného (sekundárního) potenciálu, které souvisejí s využitím toho primárního, tj. suma všech potenciálů k překonání odporu ke změně).

Obr. 2.2 Dimenze potenciálu

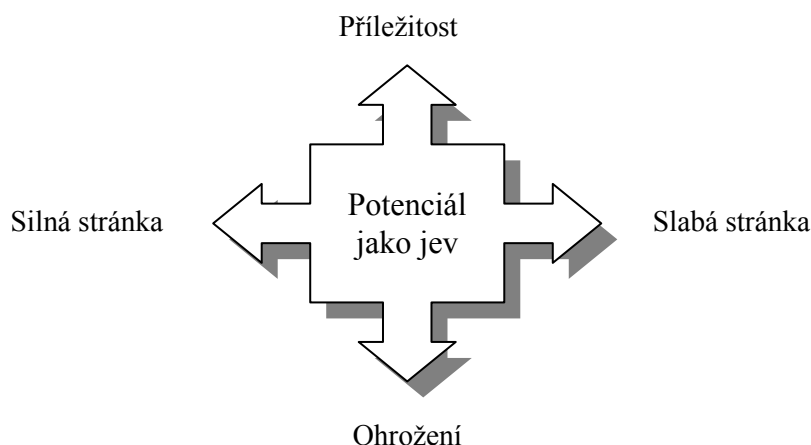


Zdroj: Mikoláš (2005, s. 39)

Potenciály, jak uvádí Mikoláš (2005) ve své knize, rozlišujeme na jednoduché (elementární) a složité (strukturované). Elementární, jednoduchý, potenciál se nedá dále rozdělit, co se týče jeho charakteristik, ale dá se rozdělit z hlediska jeho využití, což vyjadřuje jeho účelnost a účinnost. Z elementárních potenciálů se vyvíjí potenciály složité. Složitý potenciál se tedy vyznačuje souborem elementárních potenciálů, vazbami mezi nimi a charakteristikami složitěho potenciálu jako celku. Složitý potenciál jednoho prostoru, který má minimální pevnost vnitřních vazeb a jako celek je udržovaný pouze působením vnějšího potenciálu, tj. druhého prostoru, nazýváme konglomerátem potenciálů. Složitý potenciál, který má kromě charakteristik funkčního komplexu i vlastní reprodukční potenciál, je označován jako organický komplex potenciálů.

Z výše uvedených tvrzení dle Mikoláše (2005) vyplývá, že samotný potenciál má různé podoby a projevy. Projevuje se jako vnitřní i vnější síla, a proto vnitřní projev potenciálu označujeme jako silnou či slabou stránku a vnějším projevem je příležitost (posiluje a přidává sílu) a ohrožení (omezuje a ubírá z vnitřního potenciálu). Potenciál se tedy nakonec u nás projeví jako silná či slabá stránka nebo případně jako příležitost nebo hrozba. Jde o proměnu potenciálu v elementární jevy, viz obr. 2.3.

Obr. 2.3 Elementární jevy potenciálu



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 37)

Ze všeho výše uvedeného plyne, že v podstatě musíme umět pustit uzdu fantazii a pod pojmem „potenciál“ si představit vše, co nacházíme kolem sebe, co umíme poznat či jak chápeme procesy jeho vzniku, vývoje, přeměn a zániku. Dále musíme pochopit, že potenciál existuje kolem nás nezávisle na naší vůli a úrovni poznání, tvrdí Mikoláš (2011).

2.1.5 Konkurenceschopnost jako potenciál

Hlavní podstata konkurence podniků je v jejich konkurenceschopnosti, říká Mikoláš ve své knize (2005), což je jedna z podob podnikatelského potenciálu. Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál tyto má následující charakteristiky:

a) všeobecné charakteristiky:

- existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být, tj. potenciál chápeme jako změnu, která vyvolá jednak příležitost k uchopení původního potenciálu nebo vznik nového potenciálu a jednak vyvolá odpor ke změně;

b) speciální charakteristika:

- existuje vnější potenciál, který omezuje potenciál firmy nebo nabízí příležitost k umocnění firemního potenciálu, tzn., že existuje nějaký konkurent firmy a to buď na straně nabídky (dodavatelé) nebo na straně poptávky (spotřebitel).

Jak říká Ludvík (2008), je potřeba rozlišovat konkurenci jako výsledek (produkt) aktivity podniku a konkurenceschopnost jako potenciál podniku. Podnik, aby mohl vstoupit do konkurenčního boje, musí splňovat minimálně dvě podmínky:

- musí být „konkurenční“ to znamená, musí mít konkurenceschopnost, respektive musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- a musí mít konkurenční zájem, chtít vstoupit do konkurence, tj. musí disponovat specifickým potenciálem mít podnikavost.

Konkurenční potenciál je dle Mikoláše (2005) předpoklad úspěchu nynějších firem na trhu. Podnikání je proces vyhledávání a následného využívání potenciálů, respektive kombinování silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, které jsou časem větší a rychleji se měnící. To je hlavní podstata reálného konkurenčního boje podniků v současné dynamické době. Konkurenční boj není jen hrou neviditelných sil na trhu, které na nás působí, je to také proces přeměny potenciálů pro samotný podnik či podnikatelského prostředí.

2.2 Koncepce konkurenceschopnosti a potenciálu

Konkurenceschopnost a potenciál podniku jsou pojímány z několika pohledů a chápání této problematiky popisuje mnoho autorů ve svých knihách. K měření konkurenceschopnosti a potenciálu podniku proto můžeme přistupovat z několika hledisek.

Marinič (2008) ve své knize rozděluje přístupy k měření konkurenční výhody v podstatě na dvě základní úrovně:

- úroveň makroekonomická,
- úroveň podniková.

Hlavním předpokladem měření na *úrovni makroekonomické* v podmínkách globální ekonomiky je stabilní a permanentní růst národní produktivity. Měření hrubého domácího produktu za pomoci souhrnného indexu Microeconomic Competitiveness Index (MICI), představuje koncepční rámec měření a analýzy konkurenceschopnosti v mezinárodní soutěži. Index měří kvalitu ekonomického prostředí národní ekonomiky a sofistikovanost podnikové činnosti a strategie. Naopak *podniková úroveň* měření konkurenceschopnosti je dána snahou samotných firem identifikovat, řídit a měřit faktory, které ovlivňují výkonnost a tvorbu

hodnoty podniků. Zahrnuje dva přístupy, prvním z nich je kvantitativní přístup, který je založen na finanční analýze a finančních ukazatelích, a druhý je kvalitativní přístup, který se zabývá analýzou a identifikací dat, které obtížněji měří a identifikují, patří zde kvalitativní metody jako je například swot analýza.

V dnešní době existují rovněž i metody a techniky, které umožňují vymezení a měření podnikatelského potenciálu a aplikovat tak teorii potenciálu do praktického života, jak uvádí Mikoláš (2011). Jedná se o tzv. měření potenciálů *ex ante*, tj. jejich nepřímou kvantifikaci a vymezení, která popisují očekávání v podobě objemu a struktury jednotlivých potenciálů. Každé probíhající měření je konkrétním účelově definovaným zjednodušením pravé reality. Jednotky míry, pravidla samotného měření jsou pouze modelem či zjednodušením reality. Mezi odborníky a praktiky existuje mnoho diskuzí na téma jak a zda vůbec měřit procesy a jevy v ekonomice, managementu, marketingu a v dalších oblastí podnikání. Důležitým tématem je i problematika měření podnikatelského potenciálu. Tyto metody a techniky se dle Mikoláše (2005) rozdělují do následujících třech skupin:

- *lokální metody a techniky* (zaměřují se jen určitého detailu nebo segmentu podnikání a podniku),
- *globální metody a techniky* (na podnik a podnikání nahlíží jako na celek),
- *totální metody a techniky* (jde o komplexní a hluboké zkoumání potenciálu podniku).

Řada autorů, jak tvrdí Mikoláš (2005), uvádí ve svých publikacích, že podnikatelský standard konkurenční strategie podniků umožňuje efektivnější konkurenci, a tím tak upevnit postavení podniků na trhu. Z této skupiny významných autorů, kteří se zabývají problematikou konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu, je nejvíce nejuznávanějším autorem v současné době přední expert v oblasti konkurenční strategie Michael E. Porter.

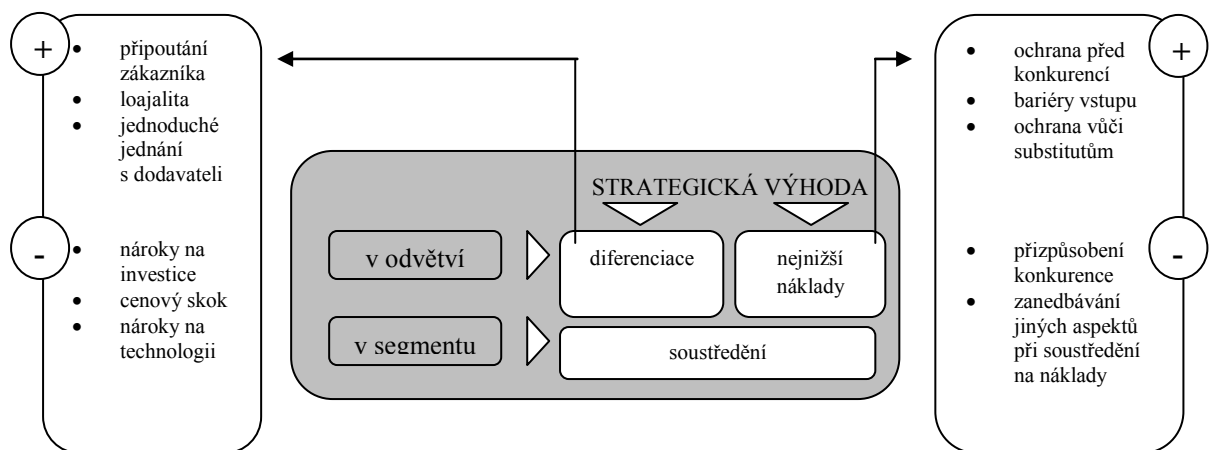
2.2.1 Pohled Michaela E. Portera na problematiku konkurenceschopnosti

Michael E. Porter je autorem *teorie konkurenční výhody a jimi vyplývajících strategií*, jak popisuje ve své knize Tomek (2009). Porter uvádí základní možnosti, jak dosáhnout konkurenční výhody na trhu v určitém odvětví a dle jeho schématu konkurenčních výhod, viz obr. 2.4, jsou uváděny tyto konkrétní strategie:

- *strategie nízkých nákladů* (výsledkem vedoucí pozice nákladového vůdcovství jsou nízké ceny),
- *strategie diferenciac*e (schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníků s nejvyšší jakostí, kvalitou a image výrobku).

Tento strategický směr chápeme jako orientaci v rámci odvětví nebo zaměření na konkrétní segment na trhu. Uplatnit oba typy strategie je pro firmy problematické, praxe však vede k uplatnění principu střídání strategie nákladového vůdcovství a strategií diferenciac.

Obr. 2.4 Schéma konkurenčních výhod a strategií podle Michaela E. Portera



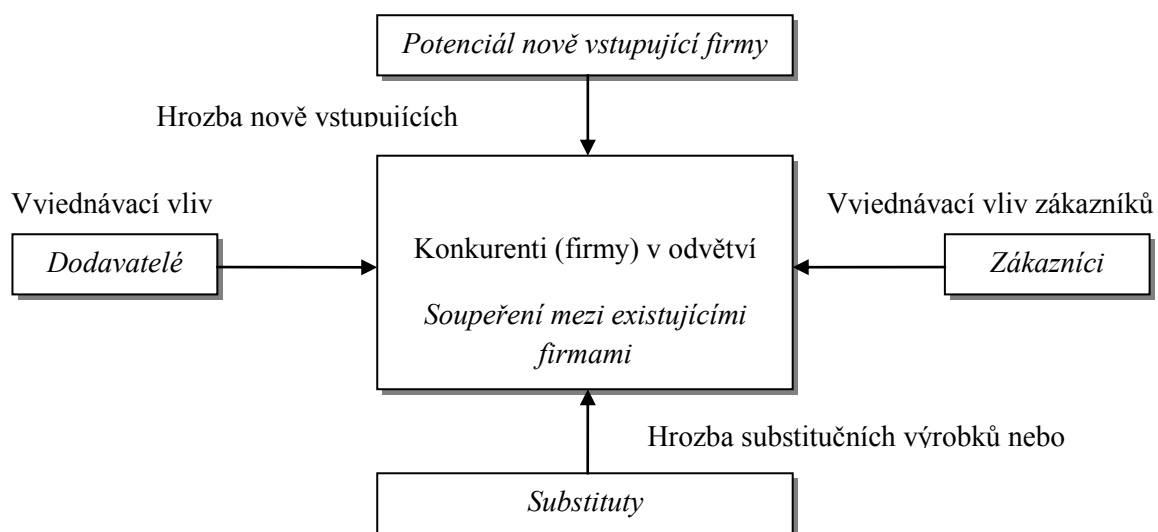
Zdroj: Tomek (2009, s. 154)

Dalším pohledem M. E. Portera na problematiku konkurenceschopnosti je jeho *teorie konkurenčních sil*, jak uvádí ve své knize Mikoláš (2005). Teorie vysvětluje chování konkurenčních firem prostřednictvím tržních okolností. Jednotlivé úrovně konkurence v daném odvětví závisejí na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto pěti sil se odlišuje podle odvětví, ale společné působení určuje předpoklady pro dosažení zisku v odvětví. Cílem této strategie je nalézt na trhu takové postavení, ve kterém může firma nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení zvrátit ve svůj prospěch. Mezi konkurenční síly působící na trhu v odvětví, zobrazené rovněž v modelu pěti konkurenčních sil, viz obr. 2.5, patří:

- *Nově vstupující firmy* - rivalita či soupeření začíná, pokud na trhu výrobci dosahují výnosů a vstup do daného odvětví je snadný, i když je rychlost vstupu ovlivněna různými bariérami.

- *Nebezpečí substitučních výrobků* - vždy ohrožují stávající podniky, jde o funkčně stejné výrobky, které nahrazují jiné. Nebezpečí se zvyšuje, když se kvalita a cena substitutů zlepšuje v poměru k nynějšímu výrobku nebo když zákazníci mohou lehce přejít od jednoho výrobku k druhému.
- *Vyjednávací síla zákazníků* - závisí na následujících pěti faktorech, tj. na počtu zákazníků, stupni koncentrace zákazníků, nebezpečí zpětné integrace, stupni diferenciací výrobku a na citlivosti zákazníků na kvalitu samotného výrobku.
- *Vyjednávací síla dodavatelů* - závisí rovněž již na zmíněných pěti faktorech, jak tomu bylo u vyjednávacích sil zákazníků. Na rozdíl od zákazníků dodavatelé mají větší možnosti si určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit.
- *Konkurence v odvětví* - jde o soutěžení mezi firmami, které podnikají ve stejném tržním odvětví. U této konkurenční síly existuje šest faktorů, jež ji ovlivňují, patří mezi ně stupeň koncentrace, změna velikosti trhu, diferenciací výrobků, bariéry vstupu, struktura nákladů a rostoucí výrobní kapacita.

Obr. 2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 69)

Zmíněných pět konkurenčních sil, jak uvádí Mikoláš (2005), odráží skutečnost, že konkurence na trhu v odvětví daleko přesahuje běžně chápané hranice konkurenčního pole. Uvedené síly, tj. zákazníci, dodavatelé, substituty a noví konkurenti, jsou tzv. konkurenty podniků na trhu a stávají se významnými oblastmi, kterými je nutno se zabývat. Tento pohled

autora M. E. Portera dostatečně naznačuje posun konkurenčního myšlení směrem k potenciálu firmy. Jde o posun od ekonomického pojetí k podnikatelskému pojetí konkurence, kde podnikatelský potenciál se stává okolím firmy v podobě ohrožení, schéma viz příloha č. 1.

Mikoláš (2005) ve své knize rovněž uvádí další pohled M. E. Portera, jak podle něho je možné vytvořit správnou strategii na trhu v konkurenčním prostředí mezi podniky. Tyto strategie jsou známy pod názvem *generické strategie dle Portera*, viz tab. 2.1.

Tab. 2.1 Generické konkurenční strategie Portera

<div>Strategická výhoda jako...</div> <div>Strategická výhoda...</div>	jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
v celém odvětví	DIFERENCIACE	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POROZNOSTI (specializační strategie)	

Zdroj: Mikoláš (2005, s. 73)

Důležitým krokem pro každý podnik, jak píše Mikoláš (2005), je zpracování analýzy konkurence a navržení vhodné strategie, se kterou podnik vstoupí do odvětví na trhu. Podnik si musí udržet své postavení na trhu, musí úspěšně čelit pěti konkurenčním silám a zabezpečit tak pro sebe co nejvyšší zisk, tzn. potenciál firmy. Těchto cílů můžeme dosáhnout mnoha kroky a nejlepší strategie firmy je opřena o vytvoření nejlepší varianty, která odráží vlastnosti postavení firmy na trhu. Podle Portera existují tři potenciálně úspěšné generické strategické přístupy, které vedou k předstihu jiných firem, konkurentů v odvětví:

1. Strategie nízkých nákladů

- Cílem je dosažení prvenství v celkových nákladech v odvětví. Pro úspěšné zavedení této strategie musí mít podnik nejnižší náklady na trhu a vyžaduje zavedení moderního a výkonného zařízení. Při úspěchu má podnik nadprůměrné výnosy v odvětví. Nízké náklady chrání podnik před odběrateli a dodavateli. Při této strategii je důležité dosáhnout značného podílu na trhu a dalších výhod.

2. Diferenciace

- Je postavena na snažení podniku o jedinečný výrobek. Podnik se snaží odlišit svůj výrobek v kvalitě a hlavně v postavení značky. Podnik spoléhá na to, že odběratelé znají jeho kvalitní značku, a to mu umožňuje stanovit vyšší cenu bez vlivu na poptávku. Tato strategie nedovoluje firmám zcela ignorovat náklady, ale není hlavním soustředěným strategickým cílem. Strategie diferenciace může firmám zaručit dostatečné výnosy a rovněž vytváří ochranu proti konkurenčním silám, neboť zákazníci jsou věrní značce. Na druhou stranu rizikem této strategie je imitace značky a výrobků.

3. Soustředění pozornosti (specializační strategie)

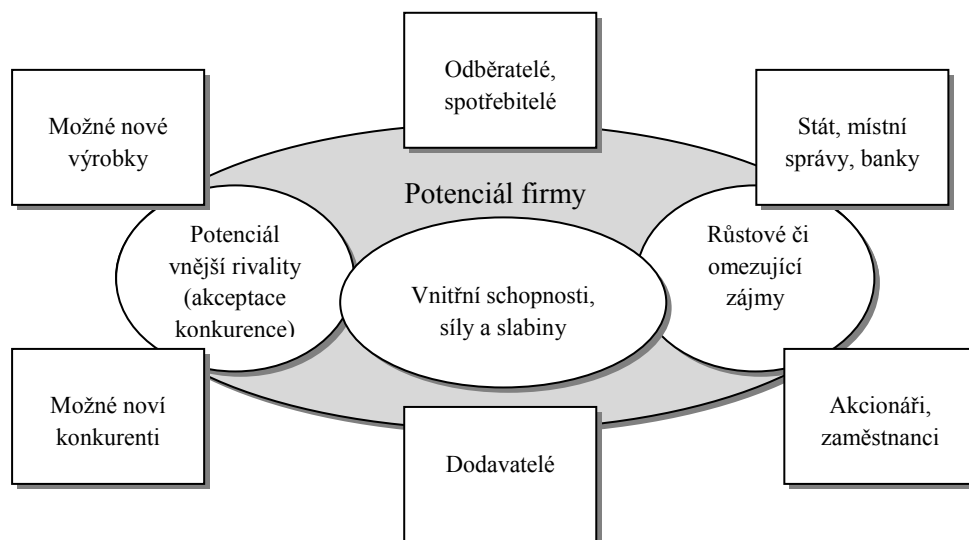
- Jde o soustředění na konkrétní skupinu zákazníků (segment). Strategie je založena na principu velmi dobře vyhovět přáním zákazníků, soustřeďuje se na malé segmenty trhu, které jsou většími dodavateli opomíjeny.

Při realizaci konkurenční strategie se firmy zaměřují většinou právě na jeden z těchto přístupů. Sledování více než jednoho z těchto tří přístupů M. E. Portera nenabízí přesvědčivé výsledky, protože se jejich účinnost může oslabit, jak říká Mikoláš (2005).

2.2.2 Pohled J. Jiráska na konkurenceschopnost

Další pohled na konkurenceschopnost představil Jirásek, jak je uvedeno v knize od Mikoláše (2005), který svou teorii konkurenčních sil, viz obr. 2.6, rozvíjí na základě pohledu M. E. Portera ve vztahu k formování konkurenční strategie podniku. Jirásek ve své teorii vymezuje dvě kategorie sil, které působí na konkurenci - vnější a vnitřní síly. Mezi vnější síly autor řadí dodavatele, spotřebitele, nové konkurenty, nové výrobky jiných výrobců, akcionáře, stát, zaměstnance, banky a místní správu. Kdež to vnitřními konkurenčními silami podniku jsou vnitřní schopnosti firmy, síly a slabiny, akceptace konkurence a růstové či omezující zájmy firmy (tj. ohrožení a příležitosti). Tato teorie konkurenčních sil autora Jiráska, je znázorněna v modelu sil, které mají vliv na konkurenční strategii veškerých podniků

Obr. 2.6 Model konkurenčních sil podle J. Jirásky



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 72)

Z modelu je patrné, jak uvádí Mikoláš (2005), že se rozšířily konkurenční síly v pojetí strategického potenciálu firmy o působení vnějších sil v jejím vnitřním prostředí. Právě tímto J. Jirásek posouvá teorie konkurenčních sil směrem k teorii potenciálu. Konkurenceschopnost v tomto pojetí označuje za potenciál i řadu „externalit“, které v modelu konkurenčních sil M. E. Portera zahrnuté nejsou.

2.2.3 Pohled P. Kotlera na konkurenční strategie

Problematikou konkurenčních strategií se také zabývá P. Kotler, jak uvádí Mikoláš (2005), Kotler navazuje na přístupy ostatních autorů (M. E. Porter, J. Jirásek) a vychází z vymezení konkurenční strategie z tržní pozice, kterou si podnik vymezuje sám pro sebe. Tyto jednotlivé strategie rolí na trhu vyjadřují sílu, s jakou firmy při vstupu a dění na trhu vystupují. Vhodná strategie je dána především ekonomickou silou podniku, slabými a silnými stránkami a znalostmi z dalších analytických metod. Autor uvádí čtyři konkurenční pozice a čtyři strategie, které těmto pozicím na trhu odpovídají:

1. Vedoucí firma na trhu

- Strategie dodavatele, který má dominantní či významné postavení na trhu v odvětví, vede trh a určuje podmínky trhu. Předbíhá ostatní konkurenční dodavatele změnou ceny, dobrou reklamou či zavedením nového výrobku.

2. *Tržní vyzyvatel*

- Podnik při používání této strategie se nachází na druhé, třetí nebo čtvrté pozici na trhu, má významné postavení, využívá ofenzivní strategii a útočí na slabá místa konkurentů (cena, služby). Tato strategie vyzyvatele se hodí pro malé a střední podniky.

3. *Následovatel*

- Vhodná strategie pro firmu, která má menší podíl na trhu. Ta se snaží vyhýbat konkurenčním bojům a spíše se snaží následovat vedoucí firmy v odvětví s novými výrobky, změnou cen a zlepšováním služeb.

4. *Výklenkář*

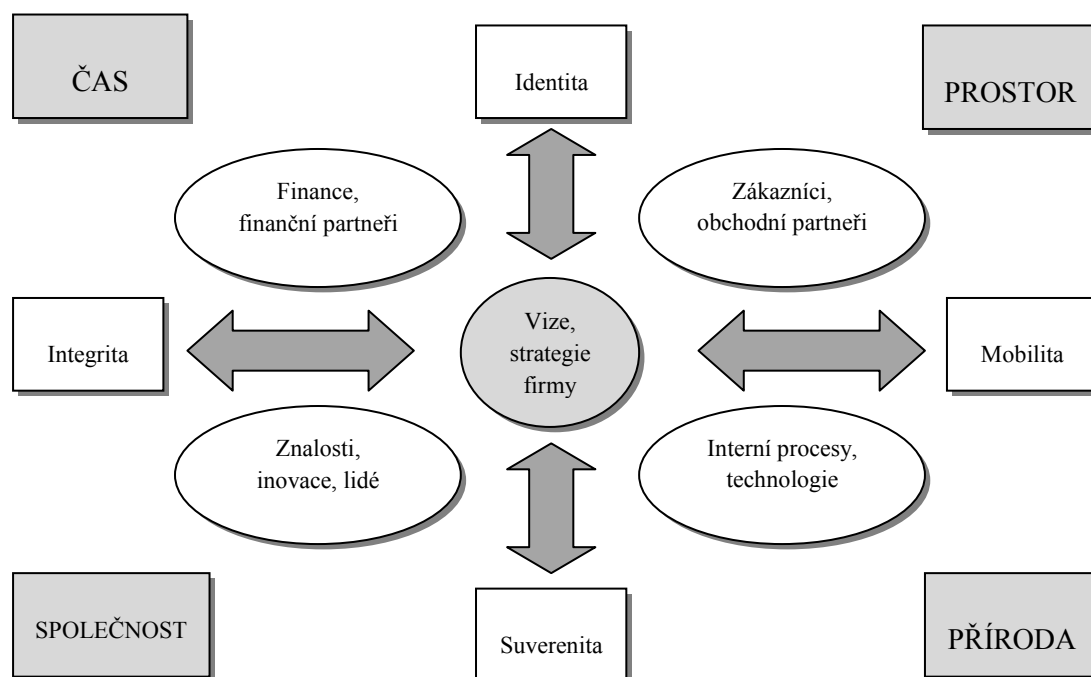
- Strategii výklenkáře si volí firmy, které se zaměřují na výklenky na trhu, tj. podnik se snaží pokrýt části trhu, na které ostatní větší dodavatele zapomínají. Podniky se rovněž vyhýbají konkurenčním střetům a spíše se zaměřují na určitý segment trhu nebo na specifický výrobek.

První dva typy konkurenčních strategií dle Mikoláše (2005) jsou postaveny na tzv. rozvojovém potenciálu silných stránek a příležitostí, kdež to zbylé dvě strategie naznačují určité znaky tzv. potenciálně obranných prvků, tj. slabých stránek a ohrožení.

2.2.4 Model nových dimenzí konkurenceschopnosti IDINMOSU

Jak uvádí Mikoláš (2005) ve své knize, v současném turbulentním a globalizujícím světě podnikání konkurenční boj opouští prostor ekonomiky a posouvá se spíše do sféry politiky, moci, násilí či ekonomické nebo sociální a ekologické selekce. Pojetí konkurenceschopnosti proto vyžaduje nutnost hledání nových dimenzí, tj. zejména hledání pojmů, jako jsou identita, suverenita, mobilita a integrita, které jsou významnými složkami samotného konkurenčního potenciálu firem a jsou zahrnuty v *modelu nových dimenzí konkurenceschopnosti nazývaném IDINMOSU*, viz obr. 2.7.

Obr. 2.7 Model nových dimenzí konkurenceschopnosti IDINMOSU



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 85)

Mikoláš (2005) píše, že *identita* podniku je soubor vnitřních a vnějších znaků, které ji identifikují v jejím prostředí. Jde tedy o nalezení svého já, nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu podniku. Mezi stěžejní znaky identity podniku patří idea, totem, design, rituál a inovace. Podstatné je, že v současné době se identita podniku stává důležitým faktorem jeho konkurenceschopnosti. *Integrita* podniku je dána především její soudržností a zahrnuje v sobě dva protiklady podniku. Na jedné straně je dynamičnost a pružnost dána tím, že jednotlivé složky podniku mají svou vlastní osobitost (identitu). Kdež to na druhé straně se tato vlastní individuální osobitost spojuje s celkem, tj. se samotným podnikem. *Mobilita* je tzv. potenciálem podniku v podobě schopnosti a možnosti reakce na změny uvnitř i vně podniku. Projevuje se jako nějaký pohyb podniku v čase a prostoru, jako přemísťování materiálních i nemateriálních prvků, činností a vztahů podniku. Jde tedy o samotnou schopnost podniku se adaptovat a vyvíjet s ohledem na interní a externí podněty. *Suverenita* je charakterizována jako postavení podniku v podnikatelském prostředí. Podnik je suverénní, pokud má reálnou možnost účelně a účinně rozhodovat o svém vývoji a tato rozhodnutí efektivně realizovat.

Jsou-li tyto čtyři charakteristiky ve firmě nevyzrálé či zamlžené, existuje zde značné riziko ohrožení zdravého rozvoje samotné firmy. Souhra identity, integrity, mobility a suverenity firmy ohrožuje vlastníky ekonomicky, sociálně, politicky i existenčně. Proto nestačí hledat konkurenční schopnost podniku jen ve finančním zdraví nebo v síle marketingu, ale je nutné právě zkoumat konkurenceschopnost z pohledu nových dimenzí, tj. z pohledu identity, integrity, suverenity a mobility. Tyto dimenze se ve firmách podobají různým podobám, např. designu firmy, kultuře a vnitřnímu klimatu, chování a seskupení firmy, vnější i vnitřní komunikaci, produktu, inovacím a v neposlední řadě také samotnému image firmy. Má-li být podnik konkurenceschopný, musí být identifikovatelný konkurencí, vyznačovat se odolností a silou v celistvosti, tzn. integritou, dále musí umět pružně reagovat, tj. být mobilní, a také by měl být suverénní ve své existenci.

2.3 Metody a modely analýzy konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu

Pro měření a zhodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu je zapotřebí použití vhodných metod a analýz. Proto je tato kapitola věnována jednotlivým modelům a metodám, jak tuto problematiku konkurenční schopnosti podniků a jejich konkurenčního potenciálu změřit a zhodnotit tak sílu daného podniku na trhu v odvětví.

2.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil dle M. Keřkovského

Každá vnější analýza by měla být zaměřena na vývojové trendy do budoucna a měla by pokud možno odrážet realitu. Oba tyto problémy může vyřešit rozšířená metoda zpracování Porterovy analýzy, jak ji zpracoval a uvádí ve své knize M. Keřkovský (2006, s. 170 - 178). Tato metoda je založena na tom, že k jednotlivým prvkům modelu Portera jsou zformulována konkrétní kritéria, která odrážejí daný aspekt konkurenčního prostředí. Dále jsou tyto kritéria kvantifikována bodováním na základě odhadů expertů (respondentů). Ti na základě svých znalostí daného odvětví stanoví příslušné hodnoty kritérií pomocí bodové škály z intervalu <1,9>, přičemž krajní hodnoty intervalů jsou v tabulce pro jednotlivá kritéria vysvětleny, viz příloha č. 2. Hodnoty uvedené v tabulkách v pravém sloupci vyjadřují aritmetické průměry

odhadů expertů pro jednotlivá kritéria. V posledních dvou řádcích tabulek je vždy uvedeno celkové průměrné hodnocení jednotlivých aspektů Porterova rozšířeného modelu.

Podstata analýzy, která má být zaměřená na budoucnost, je vyřešena tak, že experti hodnotí zároveň současnost a budoucnost. Soubor hodnotících kritérií může být rovněž přizpůsoben podmínkám konkrétní firmy v odvětví. Na výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány potencionální hrozby (noví konkurenti), ale i příležitosti, díky kterým by mohlo být působení nalezených hrozeb na podnik eliminováno, říká Keřkovský (2006).

2.3.2 Hodnocení vitality podniku podle H. Pollaka

H. Pollak (2003) hovoří ve své knize o zákonu soutěže, který říká, že silnější se stává silnějším a slabší stále slabším. Není to ale pravidlem. V běžném životě to znamená, že samozřejmě i ten slabší musí vynakládat neustále snahu pro udržení své pozice na trhu (také vylepšení tohoto postavení), taktéž i ten silnější by neměl “usnout”, protože si také musí své dosažení místo na trhu neustále udržovat a upevňovat. Na druhou stranu by se také mohl stát výjimkou tohoto zákona. Obtížnost můžeme nalézt při předpovědi hodnocení vitality hospodářského podniku. Tento problém je ukryt v odhadu budoucnosti, což pro tento případ znamená časově neomezenou budoucnost.

Základem metody je vyhodnocení za pomoci bodového hodnocení uděleným deseti klíčovým charakteristikám podniku. Body jsou přiděleny dle vlivu určité charakteristiky na budoucnost daného podniku. Každé charakteristice je přidělen poměrný počet bodů z dosažitelného maxima. Součet bodů je pak vyčíslen jako procentuální podíl, který je ukazatelem vitality podniku, kde:

- mezi 81 a 100 % je vitalita podniku téměř zaručena,
- 61 a 80 % ukazatele je vitalita velmi pravděpodobná,
- 41 a 60 %, kde vitalita podniku bez zásahu není zajištěna,
- 21 a 40 % je podnik „nemocný“,
- 0 a 20 % je podnik v krizi.

Při snaze o hodnocení vitality podniku je potřeba chápat klíčový rozdíl mezi vnitřním a vnějším okolím podniku. Uvnitř podniku můžeme v rámci možností určit a kontrolovat

všechnu činnost, naproti tomu ve vnějším okolí tomu tak není. Podnikatelská činnost není chráněna před vlivy, které působí zevnějšku. Je zapotřebí, aby podnik se snažil trh ovlivnit a přizpůsobil se vnějšmu okolí. Na tomto pilíři stojí budoucnost podniku, avšak za předpokladu dobrého fungování vnitřního okolí při neexistenci slabin ve vedení podniku. Jádrem této metody je ukryto v subjektivním hodnocení charakteristik, nemá vědecké podložení ani ji nelze nezávisle opakovat. Omyl, kterého se může dopustit subjektivní hodnotitel, může být kvalitativně významný, avšak nemůže mít kvantitativní vliv na výsledek.

Harry Pollak (2003) na základě vlastní zkušenosti přidělil níže uvedeným deseti charakteristikám příslušné body, obrázek těchto deseti charakteristik s jejich bodovou škálou významnosti je uveden v příloze č. 3.

1. Výzkum trhu cílený na pokrok – nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku (13)
2. Výrobky odpovídající trhu – další významný faktor a pozitivní charakteristika (12)
3. Spokojení zákazníci – důkaz správného marketingu a motivace zaměstnanců (11)
4. Spokojenost finančních účastníků – záruka finančních transakcí v budoucnu (11)
5. Poměr k životnímu prostředí – předcházení možným konfliktům v budoucnu (11)
6. Kapitálové základna – zdravý základ podniku (10)
7. Výhodná lokalizace podniku – přínos oproti konkurenci (9)
8. Zaměstnanci a finanční výsledek – důkaz zdravé politiky pro budoucnost (8)
9. Spolehliví dodavatelé – při členění v průmyslu významný faktor (7).

Z těchto deseti uvedených charakteristik zdravého podniku vyplývá, že:

- osm z deseti daných charakteristik se nalézá v externím okolí firmy,
- důležitost každé charakteristiky je vyjádřena v bodech, proto lze jednodušeji stanovit rozdíl v jejich významu,
- charakteristiky jsou takového rázu, že zkušený hodnotící tým či subjekt by neměl mít žádné potíže přidělit příslušné bodové ohodnocení,
- je možné statisticky dokázat, že 10 - 15% odchylka v hodnocení samotných charakteristik nemá na celkové konečné hodnocení zásadní vliv.

Podnik můžeme hodnotit, jak uvádí Pollak (2003), z hlediska minulosti, přítomnosti a poměrně krátké budoucnosti na základě analýzy vnitřního okolí. Dlouhodobá životaschopnost

je závislá jen z části na zdraví historicky zachycených faktorů z vnitřního okolí a proto rozhodující význam mají právě prvky z vnějšku.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Základní analýza poměrových ukazatelů patří mezi jeden z nejvíce používaných nástrojů finanční analýzy podniku. Základním úkolem, jak říká ve své knize Nývltová (2010), je analýza pozice na trhu v odvětví a tržního potenciálu dané firmy v rámci hospodářské soutěže v konkrétním prostředí. Jednotlivé poměrové ukazatele stanovíme na bázi výkazů finančního účetnictví firmy, tj. na základě rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Mezi základní poměrové ukazatele patří ukazatele aktivity, likvidity, rentability a ukazatele finanční stability a zadluženosti.

Ukazatele aktivity

Tato skupina hodnotících ukazatelů, podle Kislingerové (2008), se snaží změřit úspěšnost využití aktiv managementem firmy. Jelikož aktiva mají několik úrovní, tak i ukazatele aktivity mohou mít různé úrovně, například celkových aktiv, stálých či oběžných. Tyto ukazatele vždy poměrují tokovou veličinu tržby k stavové veličině aktivům, proto je možno tyto ukazatele vyjádřit ve dvou variantách, a to jako:

- obrátkovost neboli rychlost obrátu, která vyjadřuje počet obrátek aktiv za určité období, nejčastěji rok, za kterého bylo dosaženo určitých tržeb,
- doba obrátu, která odráží počet dní (let), kdy trvá jedna obrátka.

Nejkomplexnějším ukazatelem aktivity firmy, dle Nývltové (2010), je ukazatel obrátu celkových aktiv a doba obrátu aktiv. Čím vyšší ukazatel obrátu celkových aktiv, tím lépe. Naopak čím menší počet dnů aktiv, tím lépe. Výsledek těchto ukazatelů má přímý vliv na celkovou rentabilitu podniku, a vypočítá se tedy jako:

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad ^1 \quad (2.1)$$

¹ (2.1 – 2.6) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{(\text{tržby}/360)}. \quad (2.2)$$

Mezi další ukazatele aktivity, bez kterých se podnik při hodnocení své finanční situace neobejde, jak uvádí Kislingerová (2010), patří obrat zásob, a pro firmu bude příznivější techny, pokud jeho výsledek bude čím dál vyšší. Dalším ukazatelem je doba obratu zásob, zde platí opak, tj. lepší pro firmu je nižší výsledek tohoto ukazatele. Firmu by také měl zajímat ukazatel doby inkasa pohledávek, který by měl mít klesající tendenci, neboť čím menší výsledek, tím za méně dní dostane firma svých pohledávek od svých odběratelů. Posledním ukazatelem je doba úhrady krátkodobých závazků, která nám vyjadřuje za kolik dní je firma schopna splatit své závazky, a pro její lepší chod by tato doba měla mít opět klesající tendenci.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}},^2 \quad (2.3)$$

$$\text{doba obrat zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/360)}, \quad (2.4)$$

$$\text{doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby}/360)}, \quad (2.5)$$

$$\text{doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby}/360)}. \quad (2.6)$$

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele, jak píše Kislingerová (2008), zohledňují likviditu měřenou různě likvidními krátkodobými aktivy a pasivy. Mezi ukazatele likvidity patří ukazatele rozdílných tří stupňů, a to likvidita 3. stupně (celková likvidita), která by měla být v intervalu <1,5 – 2,5>, dále likvidita 2. stupně (pohotovostná likvidita), jejichž výsledek by měl být v intervalu <1 – 1,5> a likvidita 1. stupně (okamžitá likvidita), která by se svým výsledkem měla nejvíce přibližovat

² (2.1 – 2.6) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

hodnotám v intervalu $<0,9 - 1,1>$. U všech těchto ukazatelů likvidity je jejich rostoucí trend v jednotlivých letech pozitivním signálem pro firmu. Mezi tyto ukazatele likvidity tedy patří:

$$\text{likvidita 1. stupně (okamžitá likvidita)} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{okamžitě splatné závazky}},^3 \quad (2.7)$$

$$\text{likvidita 2. stupně (pohotová likvidita)} = \frac{(\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky})}{\text{krátkodobé závazky}}, \quad (2.8)$$

$$\text{likvidita 3. stupně (celková, běžná likvidita)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.9)$$

Dle Nývltové (2010) likvidita vyjadřuje schopnost firmy přeměnit svá aktiva na peníze nebo peněžní ekvivalenty. Je tedy krátkodobým pohledem na solventnost, tedy schopnost firmy uhrazovat své závazky včas. Stupeň likvidity je tedy dán samotným stupněm likvidnosti aktiv. Jednotlivé ukazatele likvidity jsou koncipovány na bázi stavových veličin, avšak stupeň krátkodobých aktiv zahrnuje v sobě i faktor času, který bývá nejlépe zohledněn v ukazatelích na báze peněžních toků.

Ukazatele rentability

Jak uvádí ve své knize Nývltová (2010), těmito ukazateli se měří ve firmě výdělečná schopnost, dále míra zhodnocení vynaložených prostředků, a to nejen ve formě aktiv a kapitálu, ale i jiných hodnot vyjádřených v peněžních prostředcích. Klíčovým ukazatelem efektivnosti podnikové činnosti, který je potřeba k výpočtu poměrových ukazatelů, je rozdíl mezi výnosy a náklady, který v případě kladného výsledku je ziskem pro firmu, v případě záporného výsledku je ztrátou firmy. V dnešní podnikové praxi mezi ukazatele rentability patří rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita investovaného kapitálu (ROCE), rentabilita tržeb (ROS), nákladovost a finanční páka. Tyto ukazatele by měly mít rostoucí tendenci, čím vyšší tím lepší, ale jejich konkrétní výsledek a růst závisí na odvětví trhu.

³ (2.7 – 2.9) NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

Rentabilita aktiv (ROA – Return On Assets) vyjadřuje návratnost vloženého kapitálu ve formě aktiv, neboli výdělečnou schopnost firmy z vloženého kapitálu. Jeho vývojové hodnoty by měly růst, a výsledek ukazatele ROA by neměl být nižší než 5 %. Vypočítá se tedy jako:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \cdot 4 \quad (2.10)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity) vyjadřuje pro firmu skutečnou míru zisku, tj. míru zhodnocení vlastního kapitálu a jeho hodnota by měla tak též růst. Příznivější pro podnik bude, pokud tento ukazatel bude vyšší než 0,08. Tento ukazatel nám umožňuje srovnání celkové výkonnosti vlastního kapitálu firmy ve srovnání s výnosností celkového či cizího kapitálu. Dále nám vypovídá a porovnává zhodnocení vlastního kapitálu s úrokovou mírou za poskytnutý cizí kapitál a s mírou inflace, která podnik ovlivňuje. Vzorec pro rentabilitu vlastního kapitálu je následující:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.11)$$

Rentabilita kapitálu (ROCE – Return On Capital Employed), která pro firmu je příznivá pokud roste, měří samotnou výnosnost investovaného kapitálu, jak vlastního tak kapitálu od investorů a cizího kapitálu věřitelů, a to bez ohledu na kapitálovou strukturu, vzorec je tedy:

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý kapitál})} \quad (2.12)$$

Mezi další ukazatele, které by podnik měl sledovat v dnešní době, patří rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales), která by měla vyšší než nižší a také ukazatel finanční páky, jehož hodnota čím je vyšší, tím je větší rentabilita, jinak řečeno, čím více máme cizího kapitálu, který je stále levnější, tím pro rentabilitu vlastního kapitálu lépe. Tyto ukazatele se vypočítají tedy jako:

⁴ (2.10 – 2.12) NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}},^5 \quad (2.13)$$

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.14)$$

Kislingerová (2008) říká, že ukazatele rentability v praxi se řadí mezi ty nejsledovanějším ukazatelům, a to vzhledem k tomu, že podnik informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Jak tvrdí Nývltová (2010), pro zabezpečení podnikové činnosti má firma k dispozici svá aktiva v konkrétní struktuře a výši. Při pohledu do rozvahy se dá zjistit, že dlouhodobý a oběžný majetek je kryt určitými zdroji, a to buď vlastními, nebo cizími. A právě pro finanční stabilitu a zadlužení je poměr těchto vlastních a cizích zdrojů pro firmu rozhodující. Tyto ukazatele by měli mít klesající tendenci pro výhodnější chod podniku. Mezi tyto ukazatele finanční stability a zadluženosti patří:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}},^6 \quad (2.15)$$

$$\text{zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.16)$$

Ukazatel celkové zadluženosti představuje hodnotu, která určuje, kolik cizích zdrojů připadá na 1 korunu aktiv. Tento ukazatel by proto neměl být větší než 0,5 neboť krytí více jak 50% aktiv dluhů, může být velmi rizikové. Pro ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu platí čím nižší, tím lepší pro firmu.

Dalším ukazatelem je ukazatel úrokového krytí, který vyjadřuje schopnost firmy splácet své úroky a příznivější pro podnik je nižší hodnota, vypočítá se jako:

⁵ (2.13 – 2.14) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

⁶ (2.15 – 2.18) NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}. \quad (2.17)$$

Dále z hlediska finančního řízení je pro firmu rovněž důležitý ukazatel doby splatnosti úvěrů. Tento ukazatel nám vyjadřuje čas, za který bude závazek splacen provozními peněžními prostředky, měl by mít klesající tendenci a vypočítá se jako:

$$\text{doba návratnosti úvěrů} = \frac{\text{bankovní úvěry a dluhy}}{(\text{čistý zisk} + \text{odpisy})}. \quad (2.18)$$

Jednoduše tedy řečeno, jak píše Kislingerová (2008), tyto ukazatele sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. I když je firma zadlužená, nemusí to být negativní charakteristika firmy. Protože v dobře fungujícím podniku může naopak vysoká finanční páka, která souvisí se zadlužeností, i pozitivně přispět k rentabilitě vlastního kapitálu.

2.3.4 Metoda GM-TREND

Tato diagnostická metoda GM-TREND, jak popisuje Mikoláš (2011) ve své knize, je postavena na základních několika krocích, které vycházejí z teorie hodnotového inženýrství a operačního výzkumu. Základní filozofie této diagnostické metody byla vyvinuta poradenskou firmou GM-TREND a dále byla rozpracována, zdokonalována a aplikována v rámci výuky a praktické aplikace na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava.

Prvním krokem metody je *pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy*. Jde o rozklad a analýzu jednotlivých podnikatelských potenciálů podniku, která by měla respektovat následující tři požadavky:

- *vymezení funkce potenciálu* - musí být vždy konkrétní a bez rozporu, funkci je potřeba vyjádřit jak vnitřními tak vnějšími vzájemně nezávislými charakteristikami (minimální počet charakteristik 5 maximálně 10),
- *vrcholovou skupinu funkcí (potenciálů)* - podniku označujeme jako hlavní nadřazené funkce a od nich odvozenou podřazenou vrstvu funkce značíme jako funkci základní. Hlavní funkce je nutné pokaždé rozčlenit na funkce základní, jinak by dekompozice byla nereálná a pochybná.,

- pak se podobně postupuje do hloubky při odvození funkcí nižších řádů, zpracovávají se lokální diagnózy a hloubka dekompozice jednotlivých větví je obvykle různá.

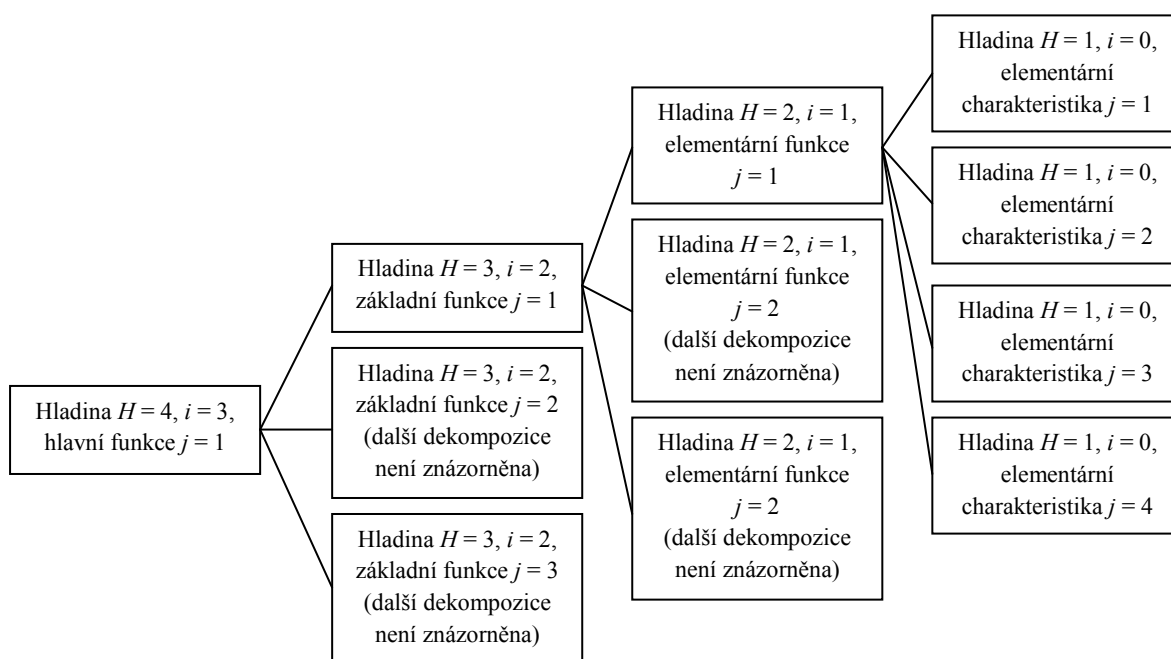
Výše zmíněným způsobem získáme hierarchický strom, nebo li pyramidu, potenciálů vyrůstající z hlavních funkcí a končící na tzv. elementární úrovni (tj. funkce na této úrovni není účelné dále dekomponovat). Elementární funkce je popsána pěti až deseti jednotlivými charakteristikami a každá nadřazená funkce se má skládat ze tří až sedmi funkcí podřazených. Občas se setkáváme s funkcemi, které nejdou zařadit do hierarchického stromu funkcí podniku. Obvykle jde pro podnik o funkce cizorodé (cizopasné). Tyto funkce je potřeba podrobit detailní diagnóze a stanovit tak míru jejich negativního dopadu (ohrožení, oslabení) na existenci podniku. Z praxe vyplývá, že většinou podniky mají jen jednu hlavní funkci.

Dalším významným krokem dle Mikoláše (2011, s. 252 - 255), je *bodové ohodnocení pyramidální struktury*. Jde o algoritmus syntézy (syntetického bodového ohodnocení) potenciálu a spočívá v několika následujících krocích:

1. *Označení úrovní funkcí* - postupuje se od nejnižší elementární úrovně ($i = 0$) a pak postupně až k funkcím hlavním ($i=1,2,3, \dots H$), viz obr. 2.8.
2. *Bodové ohodnocení charakteristik funkcí potenciálů*
 - začínáme diagnostickou syntézou, která je prováděna na úrovni nejnižší nadřazené funkce ($i = 1$) každé větve hierarchického stromu funkcí (nejdříve musíme vybrat ze skupiny funkcí podřazených ($i = 0$), které přináleží nadřazené funkci, veškeré podstatné charakteristiky a přiřadíme je k funkci nadřazené ($i = 1$) jako slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení podniku nesené onou nadřazenou funkcí - v každé skupině (např. slabé stránce) musí být přiřazena minimálně jedna charakteristika a maximálně čtyři charakteristiky, tj. cca čtyři až šestnáct charakteristik nadřazené funkce ($i = 1$) celkem),
 - dále nevybraným podstatným charakteristikám z úrovně $i = 0$ přiřadíme bodovou hodnotu nula, tedy $BSA_{i=0} = 0$,
 - potom charakteristiky vybrané v syntetické fázi na úrovni $i = 0$ jako podstatné pro úroveň $i = 1$ oceníme v každé ze skupin (silné stránky atd.) a to sestupně podle významu (míry) potenciálu, tj. 1. pořadí = 4 body, 2. pořadí = 3 body, 3. pořadí = 2 body a 4. pořadí = 1 bod, resp. $BSY_{i=1} = 4, 3, 2, 1$,

- následuje synkréza, v rámci ní (nehomogenní syntézy) oceníme charakteristiky potenciálu na úrovni $i = 1$, vybereme v 2. stupni synkrézy charakteristiky (tj. ty vybrané v předchozí syntetické fázi, které mají bodové ohodnocení potenciálu $BSY_{i=1}$) bez ohledu na to, z které skupiny byly zvoleny - zvolí se pouze čtyři charakteristiky (ze 4 až 16 z předchozího kroku) a uspořádají se dle míry potenciálu v sestupném pořadí od jedné do čtyř - tyto charakteristiky oceníme body $BSK_{i=1} = 8, 7, 6, 5$, nebo li $BSK_{i=1} = 4 + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$,
- na ostatních nadřazených úrovních ($i = 2, 3$ atd.) stromu je obdobný postu, přičemž bodové ohodnocení charakteristik míry potenciálu pro $i \geq 1$ je $BSK_i = (2 \times i - 1) \times 4 + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$, a současně platí pro $i = 1$ a $i > 1$ $BSY_{i=i+1} = \max(BSK_i) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$, avšak $BSK_{i=*} = BSA_{i=*} = 0$ (kde * označujeme každou elementární úroveň funkcí v různých větvích stromu a $\max(BSK_i)$ se rovná maximu ze všech BSK_i na dané dekompoziční hladině.

Obr. 2.8 Hierarchický strom funkcí potenciálů



Zdroj: Mikoláš (2011, s. 253)

Tento diagnostický přístup, hodnocení potenciálů metodou GM-TREND má však ještě další kroky, které rovněž uvádí Mikoláš (2011) ve své knize. Dalším stěžejním krokem je *transformace hierarchického stromu potenciálů do tzv. procesní podoby*:

- jednotlivé bodově oceněné hierarchické potenciály podniku se rozdělí do kvalitativních skupin (slabé a silné stránky, příležitosti či hrozby) a jsou seřazeny v jednotlivých skupinách podle celkového hodnocení potenciálu,
- dále nalezneme vztahy mezi potenciály v horizontální rovině a to nezávisle na velikosti potenciálu, tyto vztahy zapíšeme do tzv. incidenční tabulky a provede se kauzální analýza,
- na základě této tabulky se sestrojí síťový diagram, za pomoci kterého v síti hledáme řetězec s nejvyšší hodnotou (jde o součet absolutních hodnot daných potenciálů v řetězci) a dále hledáme řetězec s nejvyšším celkovým potenciálem (součet hodnot veškerých potenciálů v řetězci a to s tím, že silným stránkám a příležitostem přiřkládáme hodnoty se znaménkem (+), kdež to slabým stránkám a ohrožením dáváme znaménko (-)),
- posledním krokem této transformace je vymezení výchozích uzlových a koncových potenciálů, rozvojových a obraných řetězců v samotné síti.

Mikoláš (2011) uvádí dále, že pro praktické vymezení a ocenění potenciálu v metodě GM-TREND se vytvoří postupový diagram samotného řešení a dále po vypracování diagramu je dalším krokem vytvoření diagnostických pomůcek, jako jsou pomocné tabulky, grafy a další grafické pomůcky, viz příloha č. 4.

2.4 Postup realizace zhodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu

Zhodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu firmy HZH spol. s r.o. na trhu v odvětví sportovního zboží bude provedeno na základě aplikace metody hodnocení vitality podniku podle H. Pollaka a metody GM-TREND na ověření potenciálu dané firmy do budoucnosti, ale pro lepší výsledek budou použity pro hodnocení základní poměrové ukazatele finanční analýzy, které spadají do kvantitativních metod pro posouzení podnikové úrovně konkurenceschopnosti. Na základě těchto metod a modelů budou analyzovány dostupné informace a následné výsledky budou zhodnoceny a navrženy patřičné návrhy a vlastní doporučení.

Při zhodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu firmy HZH spol. s r.o. v rámci aplikační části diplomové práce bude postupováno na základě předem navržených postupových kroků vypracovaných v diagramu, který znázorňuje obr. 2.9.

Obr. 2.9 Schéma postupových kroků



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Zhodnocení konkurenčního potenciálu podniku

V této kapitole diplomové práce bude věnována nejprve pozornost představení vybraného podniku, a to obchodní firmy HZH spol. s r.o., která se zabývá prodejem oblečení, obuvi a doplňků významných sportovních světových značek. Dále na základě získaných informací bude zhodnocen konkurenční potenciál firmy, a to za pomoci vybraných kvalitativních i kvantitativních metod hodnocení, tj. modelu vitality podniků H. Pollaka, metody GM-TREND a tak též za pomoci základních poměrových ukazatelů finanční analýzy.

3.1 Charakteristika obchodního podniku HZH spol. s r. o.

Pro diplomovou práci jsem si vybrala obchodní podnik v oblasti poskytování služeb v prodeji sportovního zboží uznávaných a známých světových značek. Jedná se o obchodní firmu HZH spol. s r.o., dále také HZH sport, která je prodejcem sportovního oblečení, obuvi a doplňků světových značek ADIDAS, NIKE, REEBOK a ALPINE PRO, logo viz příloha č. 5. Právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným a dle počtu zaměstnanců se řadí mezi střední podniky na trhu.

Společnost na trhu s prodejem sportovního zboží vystupuje již od roku 1993, a to s hlavním sídlem firmy, které je ve Zlíně. Firma má rozsáhlou organizační strukturu, viz příloha č. 6, a v dnešní době má již zastoupení v Jihomoravském, Olomouckém, Moravskoslezském a Zlínském kraji, kde má svých 26 maloobchodních prodejen (Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště, Valašské Meziříčí, Vsetín, Rožnov pod Radhoštěm, Hodonín, Břeclav, Přerov, Ostrava, Olomouc, Nový Jičín, a další). Své zastoupení má rovněž i na Slovensku, kde se nachází 8 maloobchodních prodejen, a to v Trenčíně, Žilině, Púchově, Trnavě, Novém Meste nad Váhom, Senici a Skalici.

Společnost svým zákazníkům nabízí široký sortiment produktů světových značek nejen pro volný čas, ale také pro jednotlivé druhy sportovních aktivit. Nabízí tak speciálně funkční sortiment zejména pro tenis, fotbal, fitness, aerobik, tanec, běh a další sportovní aktivity. Společnost HZH sport si zakládá na kvalifikovaném personálu, který dokáže poradit s jakýmkoliv výrobkem. Doporučí svým zákazníkům dle jejich požadavků to nejlepší ze

sortimentu, je nápomocen zákazníkům při výběru vhodného zboží pro jejich sportovní využití, objasní a vysvětlí dané technologie zboží tak, že zákazník ví veškeré informace o vhodné obuvi či oblečení. Svým zákazníkům rovněž nabízí personál možnosti objednávky zboží či převozu z jiné maloobchodní prodejny, pokud zrovna na konkrétní prodejnu není patřičná velikost či typ oblečení, obuvi atd. Na každé maloobchodní prodejnu jsou k dispozici katalogy s aktuální kolekcí sportovního zboží a je z nich možné rovněž na přání zákazníka objednat. Samozřejmostí služeb pro své zákazníky je, že prodejny nabízí i výměny zboží do 14 dnů od zakoupení, či odložení zboží. Věrným zákazníkům nabízí věrnostní program, který je založen na poskytování procentních slev prostřednictvím zákaznických karet. Dále společnost nabízí dárkové poukazy v hodnotě 500 Kč nebo 1000 Kč, které si zákazníci mohou a udělat tak radost svým blízkým.

Cílem společnosti HZH sport je maximální spokojenost zákazníka, a to na základě kvalitních produktů a poskytnutí odborných a profesionálních informací a celkové kvalitní práci všech zaměstnanců. Zaměstnanci proto jezdí na pravidelné školení, učí se novým schopnostem a dovednostem, poznávají nové technologie sportovního sortimentu, aby svým zákazníkům mohli co nejvíce poradit při výběru a koupi daného zboží, a aby se i zákazník cítil při nákupu příjemně, spokojeně a rád se bude vracet.

3.2 Současný způsob hodnocení konkurenceschopnosti ve firmě HZH spol. s r.o.

Samotná firma HZH sport aktivně a důsledně měří a sleduje svou konkurenceschopnost a to na základě různých šetření a metod. Firma využívá pro zjištění své konkurenční schopnosti, z hlediska finanční situace, základní poměrové ukazatele finanční analýzy, tj. ukazatele likvidity, ukazatele aktivit, ukazatele rentability a ukazatele finanční stability a zadluženosti. Tyto ukazatele firma pravidelně sleduje a na jejich základech může ohodnotit svou konkurenceschopnost a srovnat ji tak s konkurenčními firmami, které se také zabývají prodejem sportovního oblečení, obuvi a doplňků významných světových značek. Dále firma HZH sport neustále sleduje a vyhodnocuje ukazatel cash-flow, který je v dnešní době pro podniky nejsledovanějším ukazatelem. Tím firma sleduje změny a vývoj svých tržeb za

jednotlivé měsíce a porovnává je s měsíčními tržbami z jiných let, a to jak za celý podnik, tak i za jednotlivé maloobchodní prodejny jak v České republice, tak na Slovensku.

Nelze ani opomenout marketingové průzkumy konkurenčního trhu v odvětví prodeje sportovního zboží, které firma HZH sport provádí. Jelikož roste stále větší tlak na nižší slevu, a z toho plynoucí slevy, sleduje firma ceny a slevové akce svých konkurentů, aby nezaostala na trhu v odvětví prodeje sportovního zboží za ostatními firmami. Jelikož firma HZH sport není jediným výhradním prodejcem sportovního sortimentu, značek ADIDAS, NIKE, REEBOK a ALPINE PRO, má na trhu dosti velkou konkurenci. Mezi největší konkurenty firmy totiž patří sítě prodejen SPORTISIMO, A3 SPORT a INTERSPORT. To znamená, že pokud jedna z firem nasadí vlny slev, firma HZH sport tak též nasadí slevy, aby si udržela své zákazníky a nepřešli tak ke konkurenci. Tím si zajišťuje být na trhu konkurenceschopná.

Důležitým bodem pro konkurenceschopnost je mít kvalitní a profesionální pracovní tým. Právě s přístupem a profesionálním vystupováním zaměstnanců firmy HZH sport souvisí i další šetření, které firma využívá pro zhodnocení svých zaměstnanců a tím i ke zhodnocení své konkurenční schopnosti na trhu. Jde o tzv. mystery shopping, který firma posledního roku využívá. Vedení firmy, jelikož má firma několik prodejen v různých městech v Čechách i na Slovensku, nemůže být u každého kontaktu se zákazníkem, a proto může využít těchto profesionálních služeb prostřednictvím vyškolených tzv. fiktivních zákazníků (mystery shoppers), kteří firmě HZH sport umožňují přesné informace o tom, jak jejich zaměstnanci komunikují a vystupují před zákazníky. Na základě návštěvy jednotlivých maloobchodů firmy HZH sport, ohodnotí kvalitu celkové péče a poskytovaných prodejních služeb, zhodnotí silné a slabé stránky zákaznické péče a sdělí vedení firmy vypovídající informace o interakci jejich prodejců s jejich zákazníky. Firma HZH sport na základě tohoto průzkumu získává velmi hodnotná fakta, na jejichž základě může strategicky rozhodovat při dalším chodu podniku. Mystery shopping firmě HZH sport napomáhá k nabízení jedinečné a nadstandardní péče jejím zákazníkům, dále upevnit jejich loajalitu, podpořit značku firmy, zefektivnit prodejní procesy, dosáhnout cílů a vyšších tržeb z prodejů a v neposlední řadě, a to nejdůležitější, odlišit se od konkurence a být tak konkurenceschopnější na trhu. Využití této výzkumné metody k zhodnocení svých zaměstnanců určitě není jen jediným důvodem, proč tuto možnost firma HZH sport využívá. Této intenzivní služby využívá i jeden s největších konkurentů firmy HZH sport a to řetězec sportovních obchodů INTERSPORT. Jde také o to, že obchody už nejsou tak plné lidí jako byly dříve. To se samozřejmě firmám nelíbí, a proto si najímají

tyto fiktivní zákazníci. Trh tak s tzv. mystery shoppingem v poslední době rychle roste a stále více firem těchto služeb využívá, neboť zákazníků z kamenných obchodů ubývá a utíkají na internet. Druhou věcí je to, že kvůli cenovému boji a recesi se musí zaměstnanci snažit víc než dříve, aby si dokázali udržet své zákazníky v obchodech. V nynější době je to pro firmy vhodná investice a také cenný zdroj zpětné vazby, na základě které se tak obchodníci snaží školit své zaměstnance, aby byli aktivnější a skutečně prodávali a nejen informovali. Protože v průběhu výzkumů se velmi často ukazuje, že velké rezervy zaměstnanců firem jsou v nabízení doplňkového zboží svým zákazníkům.

Firma HZH sport ještě dále pro svou lepší konkurenceschopnost a také propagaci, na trhu v odvětví prodeje sportovních značek, především značky ADIDAS, zajišťuje sponzorství a vzájemnou partnerskou spolupráci se Svazem národní házené (SNH). Svou spolupráci garantuje pro všechny sdružené oddíly ve výhodných podmínkách na nákup sportovního oblečení, obuvi a doplňků značky ADIDAS, která se tak prostřednictvím společnosti HZH sport stala rovněž partnerem Svazu národní házené. Firma HZH sport těmto klubům tak poskytuje na sportovní oblečení značky ADIDAS slevy ve výši 40 % z maloobchodní ceny, zpětné bonusy, klubové karty pro členy se slevou 25 % pro nákup zboží na prodejnách HZH sport a v e-shopu. Dále firma zajišťuje pro Svaz národní házené výrobu baneru a reklamního loga, jeho následné umístění na stránky SNH a jednotlivých klubů, aby měli lehký vstup do internetového obchodu firmy. Na druhou stranu také Svaz národní házené zajišťuje firmě HZH sport a značce ADIDAS propagaci ve svých tiskových materiálech a pořádaných akcích.

3.3 Zhodnocení vitality podniku firmy HZH spol. s r. o.

Zhodnocení vitality firmy HZH sport bylo provedeno metodou H. Pollaka, která je založena na hodnocení na základě deseti parametrů, které hodnotí samotnou vitalitu podniku. Ke každému parametru se přiřazují body na základě skutečné situace ve firmě, a to dle předem dané stupnice bodů, jak ji navrhl samotný H. Pollak.

Pro analýzu byl vytvořen odborný tým z šesti zaměstnanců. Hodnocení se zúčastnila generální ředitelka firmy, obchodní manažerka, vedoucí a dvě prodavačky maloobchodu ve Valašském Meziříčí plus já osobně jako již dlouholetá brigádnice ve firmě.

Po sběru dat a potřebných informací, které byly poskytnuty při pravidelných konzultacích s odborným týmem, a na internetových stránkách, bylo k jednotlivým parametrům, které byly částečně poupraveny z důvodu konkrétního postavení firmy, přiřazeno na základě subjektivního hodnocení následující bodové ohodnocení, viz tab. 3.1, s celkovým součtem 68 bodů a v procentuálním vyjádření dosáhla firma HZH sport 68%. Podle dosažených výsledků a hodnotící stupnice ukazatele vitality podniku se firma nachází ve 2. pásmu. H. Pollak toto pásmo charakterizuje takto: “ Vitalita podniku je velmi pravděpodobná“. Podrobné hodnocení jednotlivých parametrů je uvedeno v příloze č. 7.

Tab. 3.1 Hodnocení vitality firmy HZH sport

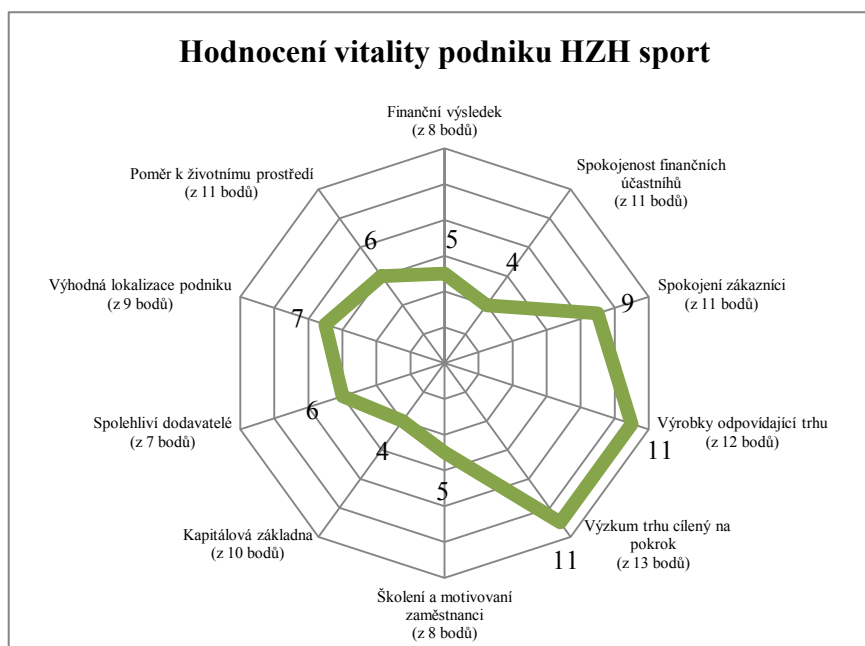
Parametry hodnocení vitality podniku	Hodnocení
Finanční výsledek	5
Spokojenost finančních účastníků	4
Spokojení zákazníci	9
Výrobky odpovídající trhu	11
Výzkum trhu cílený na pokrok	11
Školení a motivovaní zaměstnanci	5
Kapitálová základna	4
Spolehliví dodavatelé	6
Výhodná lokalizace podniku	7
Poměr k životnímu prostředí	6
Celkem	68
Činitel	68%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze samotného zhodnocení životaschopnosti podniku pro firmu HZH sport vyplývají následující skutečnosti. Většina parametrů hodnocení je na přijatelné úrovni. Finanční výsledek firmy na dnešní ekonomickou situaci je docela příznivý a firma pořád dosahuje zisku. I když firmě prodeje a tržby rostou, zisk nepatrně klesá a jde vidět, že hospodářská krize firmu poznamenala. Snižující se zisk je způsoben zvyšující se krátkodobou zadlužeností firmy, která bude nejspíše tím kamenem úrazu. Na druhou stranu firma nemá žádné dlouhodobé závazky, které by ji trápily po více let. Spokojenost finančních účastníků není tedy moc přívětivá. Firma má vysoké krátkodobé závazky z obchodních vztahů a na jejich pokrytí využívá zmíněných krátkodobých úvěrů, které nejsou doposud celé splaceny. Výše pohledávek je poněkud nižší, a tvoří ji především pohledávky z obchodních vztahů. I samotná

kapitálová základna není moc příznivá. Firma má více cizích zdrojů než vlastních a to značí o patřičné dosavadní krátkodobé zadluženosti. I když, jak bylo výše zmíněno, dosahuje zisku, ale ten není natolik vysoký, aby mohla své veškeré závazky uhradit a zbavit se tak těžkého břemena, které s sebou nese. A s tím souvisí i platební schopnost, která není na přijatelné úrovni, jak je také vidět ze samotného grafu hodnocených kritérií, viz obr. 3.1.

Obr. 3.1 Graf hodnocení vitality podniku HZH spol. s r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče spokojenosti zákazníků a jejich potřeb je firma v jejich plnění na velmi vysoké úrovni. Zákazníci jsou spokojeni a to se odráží ve vyšších ročních tržbách firmy, dále ve výborné kvalitě veškerého prodávaného sortimentu, od oblečení pro volný čas či sport, přes kopačky a ostatní boty, až po širokou škálu značkových doplňků značek ADIDAS, NIKE a ALPINE PRO. Zaručenou spokojenost zákazníků hrají rovněž použité technologie ve sportovním sortimentu, které jim zajistí veškeré pohodlí a radost z uskutečněných sportovních či rekreačních a relaxačních aktivit. Zejména vhodná a kvalitní obuv je pro každý specifický sport velmi důležitá a právě firma HZH sport nabízí svým spokojeným zákazníkům kvalitní a technologicky výkonnou obuv, která jim při sportu či procházce nebo túře bude dobrým pomocníkem. Z dobré spokojenosti zákazníků a kvalitního zboží odpovídá i výše uskutečněných reklamací, která se za poslední roky snížila. A přece pokud nastane tato situace, firma a její zaměstnanci jsou k zákazníkům vstřícní a shovívaví a veškeré reklamace

jsou z 95 % vyřešeny kladně. Na řešení reklamací má firma svého odborného znalce, který je kvalifikovaný a velmi dobře proškolený.

Veškerý sortiment značkových výrobků, který firma HZH sport prodává svým zákazníkům, odpovídají stávajícím a novým trendům v oblasti sportovního zboží na trhu. Firma neustále sleduje, co trh nabízí, ohlíží se a přizpůsobuje se novým inovovaným výrobkům světových značek ADIDAS, NIKE a ALPINE PRO. Stále více objevuje nové inovované technologie a materiály nabízeného sortimentu pro to nejlepší užití a spokojenost zákazníků. Kreativní a schopný tým zaměstnanců se nebojí jít na trh s novými věcmi a někdy i výstřelky, které se na trhu těchto sportovních světových značek více a více objevují. Přitom vždy má na mysli hlavně funkčnost, kvalitu materiálů a technologií, paletu barev, vzorů a střihů podle nejnovějších trendů a zejména i finanční dostupnost nabízených výrobků pro své potenciální zákazníky. Na druhou stranu konkurence v odvětví prodeje sportovního zboží je velká a ostatní konkurenční podniky nabízejí i výrobky a sortiment jiných značek než firma HZH sport. Firma se rovněž řídí předpisy o ochraně spotřebitele a prodává zdravotně nezávadné, bezpečné a ekologicky ověřené zboží nejvyšší kvality. K životnímu prostředí pohlíží kladně.

Školení a motivování zaměstnanců ve firmě je na kvalitní a přijatelné úrovni. Školení probíhá vždy více krát ročně a jde to znát. Kvalitně vedení zaměstnanci firmy jsou velkým plusem. Jejich vystupování a profesionální přístup ke svým zákazníkům je velkou chloubou celé firmy. Zaměstnanci na maloobchodních prodejnách jsou nápomocní a jejich znalosti sportovních materiálů, funkcí a technologií jsou velmi příznivé. Za jejich dobrou odvedenou práci jsou odměněni nastaveným odměňovacím systémem firmy, který je na dnešní dobu vyhovující. Zaměstnanci mají bonusy ve formě odměn z denních tržeb, se slevou až 85 % dostávají značkové oblečení, v kterém pracují a vytváří tak samotné firmě HZH sport reklamu, dále mají k dispozici zákaznické slevové karty na veškerý nezlevněný sortiment se slevou 30%. Snad jediným záporem odměňovacího systému je pro zaměstnance již roční ztráta stravenek, které dříve dostávali a mohli je tak využít na obědy.

Firma obchoduje se světovými značkami sportovního sortimentu, jak už bylo více krát zmíněno, a proto má jak zahraniční tak tuzemské dodavatele, s kterými spolupracuje už více let a jejich spolehlivost, kvalitní práce a vstřícnost, zejména ve vyjednávání platebních a smluvních podmínek, je pro firmu výhodou a spokojeností. Hlavní sídlo firmy se nachází ve Zlíně a proto mezi firmou a dodavateli je patřičná vzdálenost, která ale nezpůsobuje nějak

větší logistické problémy. Lokalizace samotné firmy a jejich maloobchodních prodejen je velmi příznivá, co se týče v získávání zákazníků, zaměstnanců i ohledně konkurence. Má rozsáhlé zastoupení v 18 městech po celé Moravě a v 7 městech na Slovensku, celkem má 34 maloobchodních prodejen, které jsou v dostatečné blízkosti od sebe a rozvoz a přeprava zboží je přizpůsobena lokalizace prodejen s hlavním skladem ve Zlíně tak, aby přeprava byla co nejplynulejší a neměla žádné prostoje.

3.4 Analýza základních poměrových ukazatelů firmy HZH spol. s r. o.

Pro hodnocení konkurenceschopnosti firmy HZH sport, v odvětví sportovního zboží, byly dále zvoleny základní poměrové ukazatelé, tj. ukazatelé likvidity, ukazatelé finanční stability a zadluženosti, ukazatelé aktivity a ukazatelé rentability. Pro lepší hodnocení a představu o situaci firmy budou tyto ukazatelé aplikovány za období třech po sobě jdoucích let, výsledky tak budou moci být i mezi sebou srovnány a dají nám více informací o situaci firmy. Potřebné informace k analýze a samotným výpočtům byly čerpány z výročních zpráv firmy za roky 2009, 2010 a 2011, a to především z rozvah a výkazů zisku a ztráty, které nejsou součástí příloh diplomové práce, neboť firma HZH sport si je nepřeje zveřejnit.

V následující tabulce, viz tab. 3.2, jsou vypočítány nejprve ukazatele likvidity. Pro lepší srovnání analyzované konkurenční situace firmy HZH sport byly tyto ukazatele vypočteny pro tři roky, tj. pro období 2009, 2010 a 2011.

Tab. 3.2 Ukazatele likvidity pro firmu HZH spol. s r. o.

	2009	2010	2011	interval
Likvidita 1. stupně (okamžitá likvidita)	0,008	0,166	0,174	0,9 – 1,1
Likvidita 2. stupně (pohotová likvidita)	0,206	0,490	0,538	1 - 1,5
Likvidita 3. stupně (celková, běžná likvidita)	1,467	1,472	1,434	1,5 – 2,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vypočtených ukazatelů jednotlivých stupňů likvidit vyplývá, že likvidita 1. stupně neboli okamžitá likvidita, se v roce 2010 a 2011 výrazně zvýšila oproti roku 2009. Firma se

tak v těchto dvou letech, i když jen o malé procento, přiblížila k doporučené hodnotě likvidity, která by měla být v rozmezí 0,9 až 1,1. Výsledky likvidity 2. stupně mají opět vzrůstající tendenci a to je pro firmu dobře, i když nedosahuje doporučených hodnot, podle kterých by neměla výsledná hodnota tohoto ukazatele klesnout pod hodnotu 1. Celková likvidita, tj. likvidita 3. stupně, se v jednotlivých letech již příliš neliší a dalo by se říci, že jen mírně kolísá kolem hodnoty 1,4. Pro tentokrát se firma nejvíce přibližuje doporučeným výsledkům, které by se měly pohybovat mezi hodnotou 1,5 až 2,5. Jelikož se jednotlivé ukazatele likvidit firmy HZH sport od sebe dosti liší, zejména výsledky celkové likvidity, je pravděpodobné, že má firma velké zásoby.

Dalšími analyzovanými poměrovými ukazateli finanční situace firmy HZH sport byly ukazatele finanční stability a zadluženosti, které byly tak též ohodnoceny pro roky 2009, 2010 a 2011, a jejich výsledné hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce, viz tab. 3.3.

Tab. 3.3 Ukazatele finanční stability a zadluženosti pro firmu HZH spol. s r. o.

	2009	2010	2011	
Celková zadluženost	0,777	0,744	0,739	
Zadluženost vlastního kapitálu	3,477	2,905	3,075	
Úrokové krytí	7,131	9,356	9,422	
Doba návratnosti úvěrů	2,383	1,146	1,458	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených výsledků ukazatelů finanční stability a zadluženosti vyplývá, že celková zadluženost firmy přesahuje ve všech analyzovaných letech 70 %, což je velké procento. Pozitivem ale je, že se postupně snižuje, i když pomalým tempem. Veškeré toto zadlužení firmy představují krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé ostatní závazky, protože dlouhodobé závazky podnik žádné nemá. Zadluženost vlastního kapitálu firmy, jak je vidět z tabulky výše, za tři analyzované roky mírně kolísá. Hodnota ukazatel úrokového krytí roste a tento růst je zapříčiněn zřejmě vysokým rozsahem úročeného cizího krátkodobého kapitálu, a z toho plyne i vyšší zatížení nákladových úroků firmy. Doba návratnosti úvěrů, která vyjadřuje dobu, za kterou bude dluh firmou splacen, se v roce 2010 výrazně oproti roku 2009 snížila, ale v roce 2011 opět o něco málo vstoupila. Jelikož firma má jen krátkodobé závazky,

jak již bylo řečeno, je pro ni větší riziko v tom, že její věřitelé budou v nejbližší době chtít uhradit své pohledávky. Na druhou stranu firmě odpadá riziko z dlouhodobé zadluženosti.

Dalšími významnými ukazateli, z hlediska finanční situace firmy HZH sport, jsou ukazatele aktivity, kteří měří optimální využití podnikového majetku. Analýza těchto ukazatelů u firmy HZH sport dosáhla následujících výsledků, viz tab. 3.4.

Tab. 3.4 Ukazatele aktivity pro firmu HZH spol. s r. o.

	2009	2010	2011	
Obrat celkových aktiv	2,369	2,243	1,920	
Doba obratu aktiv	151,933	160,477	187,49	
Obrat zásob	2,878	3,487	3,317	
Doba obratu zásob	125,108	103,228	108,527	
Doba inkasa pohledávek	19,559	34,034	44,164	
Doba úhrady krátk. závazků	99,181	105,098	121,117	

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv firmy HZH sport se postupně rok co rok snižuje a naopak snížení zásob vedlo k mírnému nárůstu v roce 2010 a v roce 2011 k mírnému poklesu obrátkovosti zásob, jak je vidět z tab. 3.4 výše. Další ukazatele jsou již vyjádřeny jako doba obratu, tj. ve dnech. Je tedy jasné, že pokud se během třech let snižovala obrátkovost celkových aktiv firmy (tj. tento ukazatel klesal), musí se naopak zvyšovat průměrný počet dní, po který jedna obrátka trvala, tj. ze 152 dní přes 161 až na 188 dnů. Doba obratu zásob na základě obrátkovosti mezi třemi posuzovanými roky nepatrně kolísá, kdy v roce 2009 byla 125 dnů, v dalším roce doba obratu zásob klesla o 22 dní a v roce posledním 2011 opět vzrostla a vychází, vzhledem k výši tržeb, okolo 108 dnů. Příznivější by pro firmu HZH sport bylo postupné zvyšování počtu obrátek zásob a zároveň zkracování doby obratu zásob. Z dalších dvou ukazatelů, tj. doby inkasa pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků, vyplývá, že podnik mnohem více využívá krátkodobých závazků, neboť doba splácení těchto závazků, která se pohybuje nad hranicí 100 dnů a rok co rok roste, je delší než doba splácení pohledávek podniku, která i když s dalším rokem roste, není tak vysoká, jak plyne z vypočtených výsledků.

Poslední skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele rentability, které byly opět analyzovány pro všechny tři roky, tj. roky 2009, 2010 a 2011, a jejich vypočtené hodnoty jsou uvedeny v tabulce níže, viz tab. 3.5.

Tab. 3.5 Ukazatele rentability pro firmu HZH spol. s r. o.

	2009	2010	2011	
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	0,047	0,061	0,044	
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,166	0,191	0,147	
Rentabilita tržeb (ROS)	0,016	0,022	0,018	
Rentabilita kapitálu (ROCE)	0,047	0,061	0,045	
Finanční páka	4,477	3,905	4,162	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků ukazatelů rentabilit je zřejmé, že rentabilita celkových aktiv firmy HZH sport během analyzovaných let kolísá, a je také vidět, že nejlepší hodnoty dosahovala v roce 2010 a to 6,1 %. U ukazatele rentability kapitálu jednotlivé výsledky opět kolísají a opět nejlepšího výsledku dosáhla firma v roce 2010, tj. 19,1 %. Rok 2010 byl i nejlepší z hlediska ukazatele rentability tržeb firmy, který byl ve výši 2,2 % a také pro ukazatele rentability kapitálu ROCE, který činil 6,1 %. Všechny zmíněné ukazatele rentability v období mezi roky 2009 až 2011 kolísají, jednou nahoru a jednou dolů. Takové výsledky pro firmu nejsou moc příznivé a lepší by bylo, kdyby hodnoty těchto ukazatelů rok od roku měli rostoucí trend. Ukazatel finanční páky tak též dosahuje kolísavých hodnot, i když pro lepší chod firmy by měl postupně růst.

Průběžné propočty a hodnoty, z kterých se vycházelo, jsou uvedeny v příloze č. 15.

3.5 Analýza potenciálu firmy HZH spol. s r. o. metodou GM-TREND

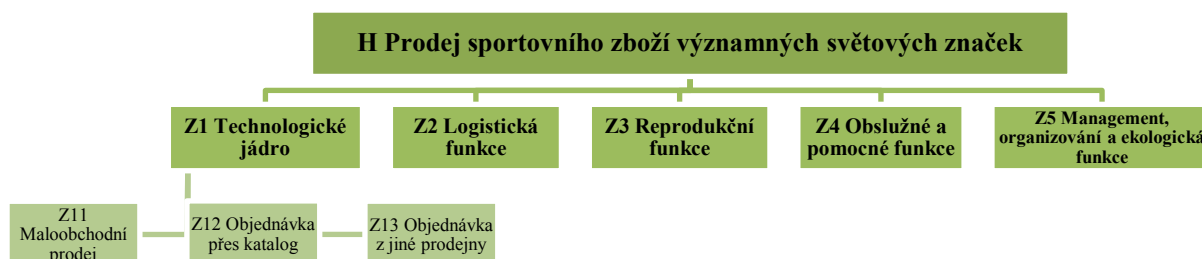
Firma HZH sport už byla doposud zhodnocena za pomoci dvou metod pro hodnocení konkurenčního potenciálu. Bylo zjištěno, že jde o podnik s velmi pravděpodobnou vitalitou, čili životaschopností do budoucna, a z hlediska finančního pohledu nenese firma v posledních letech na konkurenčním trhu nijak výrazně negativních výsledků. Je tedy zřejmé, že firma má

možnost další existence. Proto dále bude aplikována metoda GM-TREND, která ještě více její konkurenční potenciál prověří. Metoda je zaměřena na budoucí potenciál podniku, a proto bude analýza postupně aplikována na minulost, přítomnost a budoucnost, tj. pro roky 2011, 2012 a 2013. Pro hodnocení této metody byl tak též sestaven odborný tým z šesti zaměstnanců. Hodnocení se opět zúčastnila generální ředitelka firmy, obchodní manažerka, vedoucí a dvě prodavačky maloobchodu ve Valašském Meziříčí a já osobně.

3.5.1 Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy

Prvním krokem metody je analýza neboli rozklad potenciálů firmy do tzv. hierarchického stromu neboli pyramidy funkcí, která se odvíjí od hlavní funkce až po elementární. Na základě podkladů, organizační struktury a informací, poskytnutých na poradách s výše zmíněným odborným týmem, byly navrženy jednotlivé specifické funkce firmy, tj. hlavní funkce, základní funkce a odvozené elementární funkce pro všechny tři analyzované roky. Jako hlavní funkce, funkce nulté úrovně, byla navržena funkce "H Prodej sportovního zboží významných světových značek", která je pro všechny tři roky stejná. Dále se hlavní funkce člení na pět základních funkcí druhé úrovně, a to na funkci "Z1 Technologické jádro", "Z2 Logistická funkce", "Z3 Reprodukční funkce", "Z4 Obslužná a pomocná funkce" a "Z5 Management, organizování a ekologická funkce". Hierarchický strom se vrství dále a to na třetí úroveň členění, kde základní funkce Z1 má své 3 elementární funkce, a to funkci "Z11 Maloobchodní prodej", "Z12 Objednávka přes katalog" a "Z13 Objednávka z jiné prodejny", viz obr. 3.2.

Obr. 3.2 Pyramidální dekompozice funkcí firmy HZH spol. s r. o. pro rok 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato dekompozice byla navržena pro období minulosti, tj. pro rok 2011. Následuje přítomnost, tj. rok 2012, ve kterém je navíc hierarchický strom potenciálů firmy doplněn o další elementární funkci k základní funkci Z1, jde o funkci "Z14 Internetový obchod", který byl nedávno firmou zaveden a bude hrát velkou roli ve výsledcích, viz obr. 3.3.

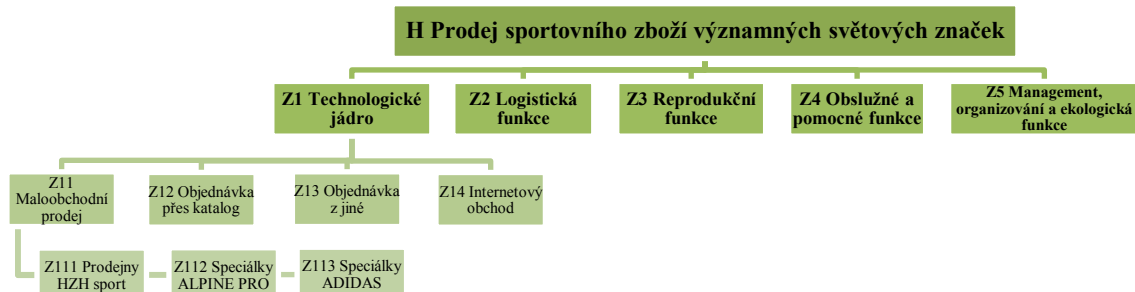
Obr. 3.3 Pyramidální dekompozice funkcí firmy HZH spol. s r. o. pro rok 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

V budoucím roku, tj. analyzovaného roku 2013, je pro firmu významné rozlišit v hierarchii funkcí potenciálů její maloobchodní jednotky, které jsou od sebe rozdílné a specifické v tom, že některé prodejny prodávají výběr sortimentu všech prodávajících světových značek (ADIDAS, NIKE a ALPINE PRO) a naopak jiné se zaměřují jen na samostatný prodej značek ADIDAS a ALPINE PRO, a nabízejí tak veškeré katalogové zboží dostupných kolekcí na trhu. Na základě toho, byla elementární funkce "Z11 Maloobchodní prodej" dále rozdělena na tři podřazené funkce, a to na funkci "Z111 Prodejny HZH sport", "Z112 Speciálky ALPINE PRO" a "Z113 Speciálky ADIDAS", viz obr. 3.4.

Obr. 3.4 Pyramidální dekompozice funkcí firmy HZH spol. s r. o. pro rok 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

Po vymezení všech funkcí firmy pro všechny tři roky, se mohlo přistoupit k samotnému hodnocení a analýze metody GM-TREND. Odborným týmem byly navrženy jednotlivé charakteristiky potenciálů s podmínkou minimálně pěti a maximálně s deseti charakteristikami u každé funkce. Proto bylo spravedlivě přiřazeno ke každé funkci osm typických charakteristik, čtyři charakteristiky s povahou vnitřní funkce (tj. silné a slabé stránky) a čtyři vnější charakteristiky (tj. příležitosti a ohrožení). Následně byly charakteristiky bodově ohodnoceny podle významnosti pro firmu a to podle zvolené bodové škály:

- pro slabé stránky a ohrožení body $< -3, -2, -1 >$ (-3 = nejvíce významné, -2 = významné, -1 = méně významné),
- pro silné stránky a příležitosti body $< 0, 1, 2 >$ (2 = nejvíce významné, 1 = významné, 0 = méně významné).

Na základě přidělených bodů, a to na všech úrovních navržených funkcí, byly vytvořeny tzv. spider grafy, které nám graficky znázorňují význam jednotlivých charakteristik na potenciál dané funkce firmy. Podrobné tabulky hodnocených funkcí firmy a spider grafy jsou uvedeny v přílohách, viz příloha č. 8, 9, 10.

3.5.2 Bodové ohodnocení pyramidální struktury

Dalším krokem bylo vytvoření syntézy a synkrézy pro jednotlivé úrovně funkcí a pro všechny tři analyzované roky. Analyzovat se začíná od elementárních funkcí, přes základní až po hlavní funkci tzn., že se postupuje od nejnižší úrovně ($i = 0$) hierarchického stromu a výše od elementárních přes funkce základní až k funkci hlavní. Pro zhodnocení byly tedy vytvořeny příslušné vzorové tabulky pro syntézu a synkrézu, viz příloha č. 4.

Dále byly vybrány veškeré podstatné charakteristiky potenciálů k jednotlivým funkcím na všech úrovních z pyramidální struktury a rozčleněny do skupin vnitřních faktorů (zvláště na silné stránky a slabé stránky) a skupin vnějších faktorů potenciálů (tj. zvláště na příležitosti a ohrožení) k zhodnocení diagnostické syntézy. Následné bodové ohodnocení syntézy bylo rovněž přiřazeno podle významnosti potenciálů pro firmu. Na úrovni elementárních funkcí ($i = 0$) se obodovaly charakteristiky dle pořadí od nejvýznamnějších body $< 4, 3, 2, 1 >$. Z těchto obodovaných charakteristik právě čtyři nejvýznamnější, které nejvíce firmu ovlivňují či

charakterizují, byly vybrány do diagnostické synkrézy a opět jim byly přiřazeny body, < 8, 7, 6, 5>, podle zvoleného pořadí významnosti pro podnik.

Podle takto nadefinovaného postupu byla ohodnocena rovněž další úroveň funkcí ($i = 1$). V diagnostické syntéze byly charakteristiky potenciálů této úrovně ohodnoceny body < 12, 11, 10, 9>, následně čtyři nejvýznamnější charakteristiky byly obodovány v diagnostické synkréze, a to body < 16, 15, 14, 13>. Hodnocení se opět vrátilo do diagnostické syntézy a to na další vyšší úroveň ($i = 2$), která pro roky 2011 a 2012 je již nejvyšší, tj. hlavní funkcí. Tato funkce, na základě postupné analýzy, obsahuje dvacet nejvýznamnějších charakteristik vnitřních a vnějších faktorů, které jsou pro firmu nejvíce důležité a mají na její chod největší vliv. Jim byly přiděleny tak též body na bodové škále dle významnosti pořadí, tj. < 20, 19, 18, 17>, a ty nejvýznamnější čtyři charakteristiky (tj. nejvýznamnější silná stránka, slabá stránka, příležitost a ohrožení) byly opět ohodnoceny v diagnostické synkréze a naposledy finálně obodovány těmito body < 24, 23, 22, 21>. Pro rok 2013 analýzy pokračuje dále a opět se zhodnocení vrací do syntézy roku 2013, kde zbývá obodovat poslední úroveň potenciálů firmy ($i = 3$). Tato úroveň představuje dvacet nejvýznamnějších budoucích potenciálů pro firmu, jimž je nutno přidělit bodové ohodnocení z bodové škály < 28, 27, 26, 25>. Následně čtyři nejvýznamnější charakteristiky jsou ohodnoceny v diagnostické synkréze a obodovány dle významnosti pro firmu finálními body < 32, 31, 29, 28>. Ostatní veškeré nevybrané charakteristiky (tj. ty ne nejvíce významné), které nebyly vybrány k dalšímu zhodnocení, a to z diagnostické syntézy do diagnostické synkrézy, byly ohodnoceny body 0. Celkové podrobné zhodnocení diagnostické syntézy a diagnostické synkrézy a nevybraných charakteristik je uvedeno v příloze č. 11, 12 a 13.

Na základě diagnostického postupu, který je výše sepsán, byly analyzovány vždy čtyři nejvýznamnější potenciály, a to v podobě nejvýznamnější slabé stránky, silné stránky, příležitosti a ohrožení, pro všechny tři hodnotící roky. Z bodového ohodnocení charakteristik byly pak vypočteny relativní hodnoty potenciálů, tj. vektorová silová pole (VSP), absolutní hodnoty neboli celkové potenciály dané funkce pro firmu, tj. globální váhy silového pole (GVSP) a v neposlední řadě také relativní orientace silového pole (ROSP).

Pro minulý rok 2011, na základě zhodnocení metody GM-TREND, byly pro firmu HZH sport nejvíce významné tyto čtyři charakteristiky:

- CH131 Uspokojení potřeby zákazníka (silná stránka),

- CH113 Nedostatečné letákové akce pro zákazníky (slabá stránka),
- CH58 Zavedení internetového obchodu (příležitost),
- CH46 Nedostatečně proškolení zaměstnanci (ohrožení).

U vyjmenovaných charakteristik bylo zvoleno pořadí významnosti a následně přiřazeny body ohodnocení dle pořadí a vypočteny hodnoty VSP, GVSP a ROSP, viz tab. 3.6.

Tab. 3.6 Nejvýznamnější charakteristiky firmy HZH spol. s r.o. pro rok 2011

H Prodej sportovního zboží významných světových značek					VSP	GVSP
CH	Synkréza	Pořadí	body			
CH131	Uspokojení potřeby zákazníka	1	24	SI	24	24
CH58	Zavedení internetového obchodu	2	23	PŘ	23	23
CH46	Nedostatečně proškolení zaměstnanci	3	22	OH	-22	22
CH113	Nedostatečné letákové akce pro zákazníky	4	21	SL	-21	21
					4	90
					ROSP	4,44 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2011 poukázal na nejsilnější silnou stránku firmy HZH sport, a to na kvalitní uspokojení potřeb a přání svých zákazníků. Firma se snaží svým přístupem, loajalitou a profesionální prací nabídnout svým zákazníkům to nejlepší sportovní zboží, které si přejí. Zákazníci jsou tak nad míru spokojeni a to se také projevilo ve vyšších tržbách firmy a ze všech významných potenciálů je právě tato silná stránka firmy nejdůležitějším potenciálem za rok 2011. Další významná charakteristika, která vzešla z hodnocení, je pro firmu velkou příležitostí, a to zavést internetový obchod, který by zajistil do budoucna další nové zákazníky, právě ty, kteří preferují tento, v dnešní době, nejvíce používaný způsob nakupování z pohodlí domova. Rok 2011 poukázal rovněž i na slabou stránku firmy, kterou byly nedostatečné letákové akce. Takové akce a slevy firma dělala dříve mnohem častěji a přilákala tak více zákazníků. Se všemi těmito potenciály firmy souvisí i poslední, a to v podobě ohrožení z nedostatečně proškolených zaměstnanců. Školení probíhá totiž prostřednictvím externích profesionálních pracovníků k tomu určených, a proto by mohlo nastat riziko, z nedostatečných konání seminářů a školení pro zaměstnance, kteří by na základě takové situace mohli ovlivnit chod celé firmy, a to právě z nedostatků jejich nových znalostí a dovedností. Proto právě tyto

potenciály hrály v roce 2011 pro firmu největší roli a podle výsledku ROSP se firma vyznačovala relativní kladnou orientací silového pole potenciálů, tzn., že v bodovém významu převládali pozitivní kladné charakteristiky v podobě silné stránky a příležitosti.

Dále byl analyzován rok 2012 a z analyzovaných potenciálů byly pro firmu HZH sport nejvýznamnější charakteristiky obodovány a vypočteny k nim hodnoty VSP, GVSP a ROSP.

Právě mezi nejvíce významné charakteristiky potenciálů firmy pro rok 2012 patří:

- CH133 Uspokojení potřeby zákazníka (silná stránka),
- CH113 Nedostatečné letákové akce pro zákazníky (slabá stránka),
- CH143 Oslovení širšího okruhu zákazníků (příležitost),
- CH144 Konkurenční e-shopy, viz tab. 3.7.

Tab. 3.7 Nejvýznamnější charakteristiky firmy HZH spol. s r.o. pro rok 2012

H Prodej sportovního zboží významných světových značek						
CH	Synkréza	Pořadí	body		VSP	GVSP
CH144	Konkurenční e-shopy	1	24	OH	-24	24
CH133	Uspokojení potřeby zákazníka	2	23	SI	23	23
CH113	Nedostatečné letákové akce pro zákazníky	3	22	SL	-22	22
CH143	Oslovení širšího okruhu zákazníků	4	21	PŘ	21	21
					-2	90
					ROSP	-2,22 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma HZH sport právě v roce 2012 využila příležitosti, která ji předcházející rok byla nabízena, a zavedla svůj internetový obchod na svých internetových stránkách. Pro firmu to byl určitě dobrý tah, neboť se jí daří přilákat další zákazníky, z toho také vyplynula další významná charakteristika v podobě příležitosti pro rok 2012, a to právě oslovení širšího okruhu zákazníků. Na druhou stranu ale pro firmu vzniklo velké ohrožení, a to v podobě ostatních již zaběhnutých konkurenčních internetových obchodů jiných firem, které nabízejí také sportovní zboží značek ADIDAS či NIKE. Pro firmu proto bude do budoucna těžké obstát v této konkurenci, neboť bude obtížné si vydobýt mezi e-shopy takové postavení, aby měla z toho určité uspokojení a právě aby zavedení internetového obchodu ji navíc pomohlo k dosažení lepších výsledků hospodaření. Právě tento potenciál firmy, v podobě ohrožení ze strany konkurenčních e-shopů, se pro rok 2012 stal nejvýznamnějším. Jako další významnou

charakteristikou roku 2012 se opět stala silná stránka v podobě kvalitního uspokojení potřeb svých zákazníků, které i nadále firma zvládá plnit v největší míře uspokojení. Mezi slabou stránku firmy se opět dostala charakteristika v podobě nedostatečných letákových akcí se zlevněným sportovním zbožím pro zákazníky, která by v opačném případě přilákala více zákazníků, a to prostřednictvím zaslaných slevových akcí na emaily zákazníků či přímo vytisknutých letáků vhozených do schránek. Právě pro tento rok se firma vyznačuje zápornou orientací silového pole potenciálů (ROSP), neboť záporné charakteristiky (slabá stránka a ohrožení) jsou pro firmu bodově významnější než kladné (silná stránka a příležitost).

Zbývá poslední třetí analyzovaný rok. Jako výsledné nejvýznamnější charakteristiky pro budoucí rok 2013 byly zvoleny rovněž čtyři nejdůležitější, které firmu mohou nejvíce ovlivnit, a patří mezi ně:

- CH138 Uspokojení potřeby zákazníka (silná stránka),
- CH47 Schopnost umět prodat víc (slabá stránka),
- CH24 Rozšíření prodejní sítě po celé ČR (příležitost),
- CH1131 Konkurenční prodejny se zbožím ADIDAS (ohrožení).

Tyto nejvýznamnější potenciály funkcí firmy byly opět obodovány podle významu pro firmu a následně byly rovněž vypočteny hodnoty VSP, GVSP a RO SP, viz tab. 3.8.

Tab. 3.8 Nejvýznamnější charakteristiky firmy HZH spol. s r.o. pro rok 2013

H Prodej sportovního zboží významných světových značek					VSP	GVSP
CH	Synkréza	Pořadí	body			
CH138	Uspokojení potřeby zákazníka	1	32	SI	32	32
CH1131	Konkurenční prodejny se zbožím ADIDAS	2	31	OH	-31	31
CH24	Rozšíření prodejní sítě po celé ČR	3	30	PŘ	30	30
CH47	Schopnost umět prodat víc	4	29	SL	-29	29
					2	122
					ROSP	1,64 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro budoucí období roku 2013 by se firma měla zaměřit právě na výše zmíněné významné charakteristiky, které budou hrát největší roli. Z hodnocení opět vyplynulo, že nejvíce silnou

stránkou firmy je kvalitní uspokojení potřeb zákazníků. Jde vidět, že tuto silnou stránku si firma stále drží už pár let a bude se snažit tento potenciál rozvíjet i nadále, aby její silná schopnost v uspokojení potřeb zákazníků byla minimálně na stejné úrovni jak doposud. Navíc do budoucna vzniká firmě velká příležitost v rozšíření prodejní sítě po celé České republice, především do Čech, kde ještě firma nemá žádné své maloobchodní jednotky. Mezi ohrožení, které firmě budoucnost přinese, patří konkurenční podejny se sportovním zbožím ADIDAS, které se začínají v tomto odvětví rozrůstat. Značka ADIDAS je v dnešní době hodně preferovaná zákazníky, ať už z hlediska kvality či designu. Proto je pravděpodobné, že do budoucna stále více firem, s prodejem sportovního zboží, bude nabízet právě sortiment značky ADIDAS. Z toho rovněž plyne další budoucí nejvýznamnější charakteristika firmy, a to schopnost umět prodat víc, která by do budoucna mohla pro firmu být slabou stránkou a mohla by tak ovlivnit chod podniku. V dnešní době je těžší prodávat v takové míře jak dříve a mít tak vysoké tržby, plyne to z dnešní ekonomické situace a obyvatelstva a tak též z jejich obav, jak to bude dál. Na rozdíl od roku 2012 by se v budoucnosti měla firma vyznačovat relativní kladnou orientací silového pole potenciálů (ROSP), protože dle významu a bodového ohodnocení jsou více významné potenciály silné stránky a příležitosti na rozdíl od negativních. Na závěr hodnocení budoucích potenciálů firmy HZH sport lze říci, že právě těmito čtyřmi nejvýznamnějšími potenciály by se firma měla do budoucna zabývat.

3.5.3 Transformace hierarchického stromu potenciálů do tzv. procesní podoby

Dalším krokem metody GM-TREND je samotná transformace hierarchického stromu potenciálů do podoby procesní. Spočívá v sestavení incidenční matice, která zobrazuje vzájemné vztahy mezi jednotlivými čtyřmi nejvýznamnějšími charakteristikami potenciálů firmy (silnou stránkou, slabou stránkou, příležitostí a hrozbou), které vzešly z diagnostické syntézy a synkrézy v jednotlivých letech posouzení. Vzájemné vztahy mezi charakteristikami jsou vyobrazeny šipkami ve směru, jak se navzájem ovlivňují. Charakteristiky, které nemají na sebe patřičný vliv, jsou přeškrtnuty. Následně, na základě nalezených vztahových cest, se znázorní síťový diagram, který nám zobrazí vstupní, uzlové či koncové potenciály. Jednotlivé propojené cesty mezi charakteristikami se sečtou a výsledná hodnota nám dá relativní hodnotu dané cesty mezi potenciály. Nejvyšší kladná hodnota ze všech možných cest představuje rozvojovou linii potenciálu firmy a nejnižší hodnota představuje pro firmu obrannou linii potenciálu pro analyzovaný rok. Tak též byly vypočteny absolutní hodnoty

jednotlivých cest mezi charakteristikami a cesta s nejvyšší hodnotou nám ukazuje možnou hodnotu celkového potenciálu firmy. Výsledky firmy HZH sport a jejich analyzovaných třech roků jsou popsány níže.

Nejvýznamnější čtyři charakteristiky nejprve pro rok 2011, jak již byly výše zmíněny, byly začleněny do incidenční matice a byly nalezeny jejich vzájemné vztahy, viz tab. 3.9.

Tab. 3.9 Incidenční matice firmy HZH spol. s r.o. pro rok 2011

Číslo charakteristiky	Číslo charakteristiky	CH131	CH58	CH46	CH113
	Vzájemný vztah mezi jednotlivými charakteristikami	Uspokojení potřeby zákazníka (2)	Zavedení internetového obchodu (2)	Nedostatečně proškolení zaměstnanci (-2)	Nedostatečné letákové akce pro zákazníky (-2)
CH131	Uspokojení potřeby zákazníka		←	←	←
CH58	Zavedení internetového obchodu			←	
CH46	Nedostatečně proškolení zaměstnanci				→
CH113	Nedostatečné letákové akce pro zákazníky				

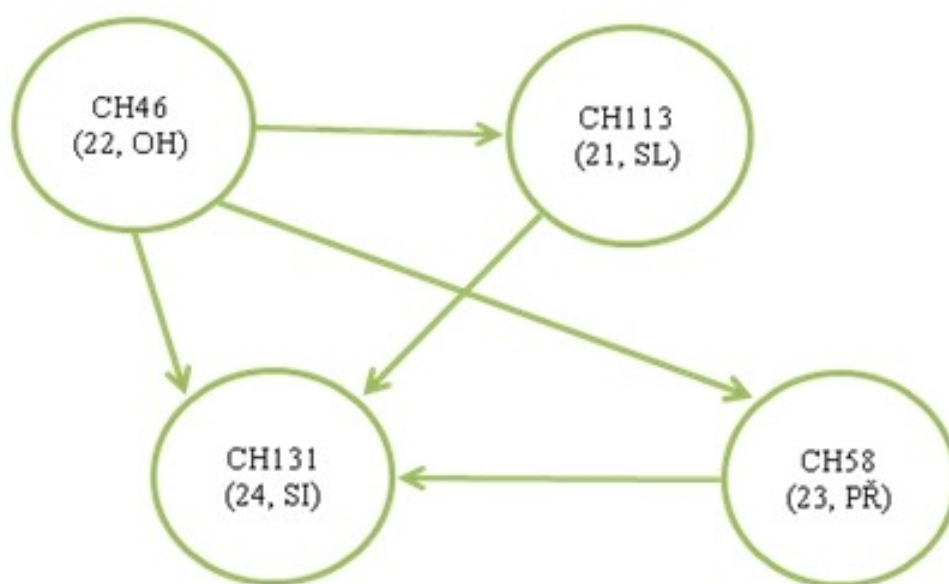
Zdroj: Vlastní zpracování

Z incidenční matice pro rok 2011 vyplývá, že nejvíce ovlivněná charakteristika firmy je samotné uspokojení potřeby zákazníka, které ovlivňují všechny tři ostatní potenciály. Při zavedení internetového obchodu se právě firmě podaří nabídnout svým zákazníkům větší uspokojení jejich potřeb, a proto je velkou příležitostí e-shop zavést. Dále pokud firma HZH sport nebude mít dostatečně proškolené své zaměstnance, kteří nebudou znát sortiment a nebudou profesionální, nemůže na sto procent uspokojit zákaznickovy potřeby a tímto může přijít o své tržby. V neposlední řadě i nedostatečné letákové akce pro zákazníky z nabízeného sportovního sortimentu ovlivní potřeby zákazníků a na základě toho můžou přejít ke konkurenci. Další vliv má rovněž ohrožení z nedostatečného školení na zavedení a celkový chod internetového obchodu a rozhodně také na plánované slevové a letákové akce, které firma omezila, a pravděpodobně tím přišla o větší prodeje.

Ze znázornění těchto vzájemných cest, viz obr. 3.5, nejvýznamnějších potenciálů firmy pro rok 2011 v síťovém grafu vyplynulo, že vstupním potenciálem je charakteristika CH46, která

je pro firmou ohrožením v podobě nedostatečného proškolení všech zaměstnanců, kteří by pak mohli významně ovlivnit celý chod firmy. Uspokojení potřeby zákazníka (CH131), které je silnou stránkou firmy, tvoří koncový potenciál, který ovlivňuje všechny ostatní potenciály. Mezi uzlové potenciály patří zbývající dva, a to příležitost zavedení internetového obchodu (CH58) a slabá stránka nedostatečné letákové akce pro své zákazníky (CH113).

Obr. 3.5 Síťový graf potenciálů firmy HZH spol. s r. o. pro 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje výpočet relativních a absolutních hodnot jednotlivých cest v síťovém grafu, tzv. linií potenciálů pro rok 2011 a nalezení obranné, rozvojové a celkové linie potenciálu firmy HZH sport.

	Relativní hodnoty	Absolutní hodnoty
CH46 (-22) + CH113 (-21) + CH131 (24) =	-19	67
CH46 (-22) + CH58 (23) + CH131 (24) =	25	69
CH46 (-22) + CH131 (24) =	2	46

Rozvojovou linií tvoří druhá cesta s nejvyšší relativní kladnou hodnotou 25, a je tvořena právě převahou kladných charakteristik a to silnou stránkou firmy v podobě uspokojení potřeb svých zákazníků a příležitostí v podobě zavedení internetového obchodu. Právě tyto charakteristiky by měla firma HZH sport dále rozvíjet a věnovat se jim. Měla by minimálně

na stejné úrovni uspokojovat potřeby svých zákazníků a rovněž příležitost zavedení internetového obchodu by měla zohlednit. Obrannou linii tvoří první cesta, která dosahuje nejmenší záporné hodnoty, tj. -19, a tvoří ji naopak převaha záporných potenciálů, tj. slabá stránka nedostatečných letákových akcí a ohrožení z nedostatečného proškolení zaměstnanců firmy. Firma HZH spor by měla rovněž věnovat i čas těmto charakteristikám neboť by mohly způsobit problémy pro správný chod podniku. Celková možná hodnota potenciálu firmy pro hodnocený rok 2011 je 69 bodů a představuje ji druhá linie, která je tvořena třemi charakteristikami s převahou silné stránky a příležitosti.

Nyní opět následuje transformace hierarchického stromu do podoby procesní a to pro rok 2012. Rovněž čtyři nejvýznamnější charakteristiky, potenciály ve formě slabé stránky, silné stránky příležitosti a ohrožení, uvedeny výše, byly aplikovány do incidenční matice a za pomoci šipek v ní byly znázorněny vzájemné působící vztahy mezi jednotlivými potenciály, viz tab. 3.10.

Tab. 3.10 Incidenční matice firmy HZH spol. s r.o. pro rok 2012

Číslo charakteristiky	Číslo charakteristiky	CH144	CH133	CH113	CH143
	Vzájemný vztah mezi jednotlivými charakteristikami	Konkurenční e-shopy (-3)	Uspokojení potřeby zákazníka (2)	Nedostatečné letákové akce pro zákazníky (-3)	Oslovení širšího okruhu zákazníků (1)
CH144	Konkurenční e-shopy		→		→
CH133	Uspokojení potřeby zákazníka			←	→
CH113	Nedostatečné letákové akce pro zákazníky				→
CH143	Oslovení širšího okruhu zákazníků				

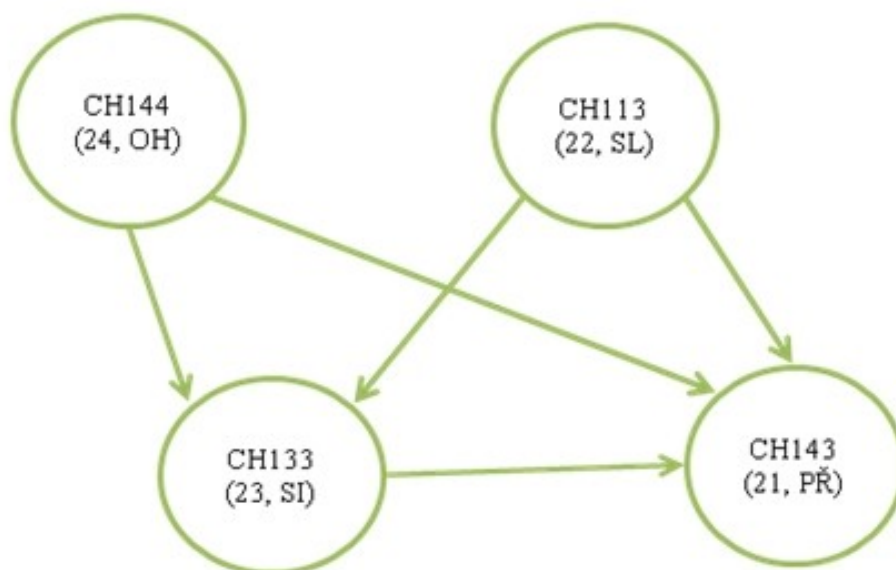
Zdroj: Vlastní zpracování

Z incidenční matice pro rok 2012 opět vyplývá, jak jednotlivé charakteristiky jsou mezi sebou ovlivněny. Nejvíce ovlivněná charakteristika firmy je v tomto roce příležitost v podobě oslovení širšího okruhu zákazníků, na kterou působí všechny tři ostatní charakteristiky a to tak, že působící konkurenční internetové obchody mohou bránit firmě HZH sport v oslovení širšího okruhu nových zákazníků, neboť u konkurence mohou být spokojeni a je pro ně

výhodnější. Rovněž silná stránka v uspokojení potřeb zákazníků firmy HZH sport má vliv na oslovení dalších a to tím, že stálí zákazníci doporučí a navrhnou, na základě jejich spokojenosti s firmou, svým přátelům či známým ať využijí služeb firmy. Oslovení širšího okruhu potencionálních zákazníků ovlivní i nedostatečné letákové akce, které firma již nenabízí v takové míře jak dříve. Tyto letákové akce mají také vliv na samotné uspokojení potřeb potencionálních zákazníků firmy, neboť kdyby tyto slevové akce byly častěji, lidé by tak mohly nakoupit značkové výrobky za výhodnější ceny, z kterých by měli větší uspokojení v podobě nižších cen. A v neposlední řadě i konkurenční e-shopy mají vliv na uspokojení potřeb zákazníků firmy HZH, neboť je můžou svou výhodnější nabídkou přetáhnout na svou stranu.

Nalezené nejvýznamnější vzájemné cesty firmy pro rok 2012 byly vyobrazeny do síťového grafu, viz obr. 3.6, z něhož vyplynulo, že jako vstupní potenciál se jeví tentokrát dvě charakteristiky, a to CH144 v podobě ohrožení ze strany konkurenční internetových obchodů, které vzniklo z toho, že firma zavedla svůj e-shop a bude mít na jeho chod i na chod celé firmy velký vliv a charakteristika CH113 v podobě slabé stránky firmy, kterou je opět nedostatek letákových akcí pro své zákazníky a tím pádem pravděpodobná ztráta tržeb z prodeje z neuskutečněných slevových a propagačně výhodných akcích. Uzel potenciálů je tentokrát v silné stránce, tj. v charakteristice CH133, a koncovým potenciálem všech možných cest je příležitost CH143 v podobě získání a oslovení širšího okruhu budoucích zákazníků, které ovlivňují ostatní potenciály.

Obr. 3.6 Síťový graf potenciálů firmy HZH spol. s r. o. pro 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Po kroku znázornění incidenční matice a znázornění cest potenciálů v síťovém grafu následuje opět výpočet relativních a absolutních hodnot jednotlivých linií potenciálů pro budoucí rok 2013 s nalezením obranné, rozvojové a celkové linie potenciálu firmy HZH sport.

	Relativní hodnoty	Absolutní hodnoty
CH144 (-24) + CH133 (23) + CH143 (21) =	20	68
CH144 (-24) + CH143 (21) =	-3	45
CH113 (-22) + CH133 (23) + CH143 (21) =	22	66
CH113 (-22) + CH143 (21) =	-1	43

Z výpočtů pro rok 2012 vyplývá, že rozvojovou linií tvoří třetí cesta, která obsahuje převahu kladných potenciálů, v podobě uspokojení zákaznických potřeb a v příležitosti oslovit širší okruh zákazníků, a je tak pro firmu nejvíce přijatelná k rozvoji do budoucna, její relativní hodnota je ve výši 22 získaných bodů. Obrannou linií pro rok 2012 s dosaženou nejnižší zápornou relativní hodnotou -3 bodů je druhá cesta, v které má právě převahu záporná charakteristika potenciálu nad kladnou a to největší ohrožení firmy v podobě konkurenčních internetových obchodů, které jsou již zaběhlé a pro rozvíjející se internetový obchod firmy

HZH sport jsou tyto e-shopy velkou hrozbou. Je proto potřeba se pilně věnovat i této cestě. Co se týče nejvyšší dosažené absolutní hodnoty cest potenciálů, tak se jí stala první cesta, která obsahuje největší významné tři charakteristiky pro firmu s převahou dvou kladných potenciálů nad záporným potenciálem a dosáhla bodového ohodnocení 68.

Na konec zbývá zhodnotit analyzovaný budoucí rok 2013. Nejvýznamnější čtyři charakteristiky potenciálů pro tento rok, jak byly výše tak též zmíněny, byly opět začleněny do incidenční matice a byly nalezeny jejich vzájemné vztahy za pomoci šipek, viz tab. 3.11.

Tab. 3.11 Incidenční matice firmy HZH spol. s r.o. pro rok 2013

Číslo charakteristiky	Číslo charakteristiky	CH138	CH1131	CH24	CH47
	Vzájemný vztah mezi jednotlivými charakteristikami	Uspokojení potřeby zákazníka (2)	Konkurenční prodejny se zbožím ADIDAS (-3)	Rozšíření prodejní sítě po celé ČR (2)	Schopnost umět prodat víc (-2)
CH138	Uspokojení potřeby zákazníka		←	←	←
CH1131	Konkurenční prodejny se zbožím ADIDAS			←	←
CH24	Rozšíření prodejní sítě po celé ČR				
CH47	Schopnost umět prodat víc				

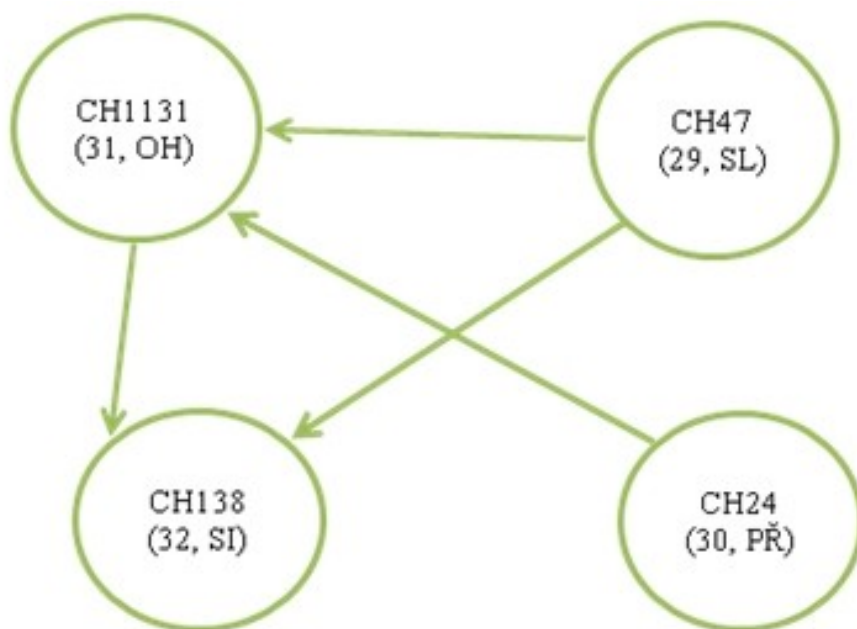
Zdroj: Vlastní zpracování

Vzájemné vztahy jednotlivých nejvýznamnějších charakteristik potenciálů pro budoucí rok 2013, jak vypovídá z incidenční matice, byly rovněž nalezeny. Nadále se vyskytující silná stránka firmy v podobě dobrého uspokojování zákaznických potřeb je znovu nejvíce ostatními potenciály ovlivněna. Protože nově vzniklé ohrožení z konkurenčních obchodů, které nabízejí zboží značky ADIDAS, může snížit vysokou úroveň uspokojení zákazníků firmou HZH sport a zákazníci tak přejdou ke konkurenci prostřednictvím například výhodnějších cen či většího sortimentu. Opačný efekt, tj. zvýšení uspokojení potřeb zákazníků, vyvolá příležitost v rozšíření prodejní sítě obchodů HZH sport do dalších míst v České republice. Zákazníci například z Čech, kterých firma v ne malém počtu má, by tak nemuseli do svého oblíbeného obchodu se značkovým zbožím dojíždět někam dál do jiného města. Na spokojenost ze zakoupení chtěného zboží a uspokojení potřeby zákazníka má vliv i charakteristika v podobě

slabé stránky z neschopnosti umět prodat více. Je velmi obtížné přesvědčit zákazníky, aby si koupili kvalitně lepší zboží a pro jejich sportovní výkon výhodnější, když jeho cena není pro ně dostupná nebo ne taková, jakou si představovali. To vše vyplývá z dosavadní finanční situace spotřebitelů, kteří šetří, kde se dá.

Ze znázornění těchto vzájemných cest nejvýznamnějších potenciálů firmy pro rok 2013 v síťovém grafu plyne, viz obr. 3.7, že jako vstupní potenciály se jeví charakteristika CH47, která představuje pro firmu slabou stránku v neumění prodat více a také charakteristika CH24 v podobě velké příležitosti, kdy by firma HZH sport mohla své maloobchodní jednotky rozšířit do celé České republiky. Charakteristika CH1131, tj. konkurenční prodejny nabízející zboží ADIDAS, se stala uzlovým potenciálem všech možných cest k dosažení nejlepší hodnoty potenciálu. A jako koncový potenciál z hodnocení vyplynula charakteristika CH138, která představuje největší silnou stránku a pozitivum firmy HZH sport, tedy potenciál v podobě kvalitních a především v dobře uspokojených potřeb a přání zákazníků. Tímto potenciálem firma nejvíce vyniká za všechny tři analyzované roky a je potřeba aby ho dále rozvíjela a věnovala se mu.

Obr. 3.7 Síťový graf potenciálů firmy HZH spol. s r. o. pro 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujících výsledků relativních a absolutních hodnot, které jsou vypočteny na základě znázorněných vzájemných cest potenciálů v incidenční matici a následně pak i v síťovém grafu, byly pro firmu HZH sport a pro její chod v roce 2013 nalezeny tři linie potenciálu.

	Relativní hodnoty	Absolutní hodnoty
CH24 (30) + CH1131 (-31) + CH138 (32) =	31	93
CH47 (-29) + CH1131 (-31) + CH138 (32) =	-28	92
CH47 (-29) + CH138 (32) =	3	46

Za rozvojovou linii dle analýzy se považuje první cesta potenciálů s dosaženými 31 body, která zároveň je ohodnocena jako největší možná celková hodnota potenciálu v bodovém ohodnocení 93 bodů. Tato cesta je tvořena opět převahou kladných a významných potenciálů nad zápornýma, tj. silnou stránkou a příležitostí firmy nad ohrožením. Kvalitní uspokojení zákaznických potřeb je i do budoucna potřeba zdokonalovat a zabývat se jím, to platí i v případě příležitosti rozšíření své sítě do dalších měst České republiky, kterou by firma měla využít, pokud ji to samozřejmě finanční situace dovolí. Obrannou linii pro budoucí rok 2013 se stala druhá cesta, s dosaženými -28 body opět se třemi charakteristikami, ale tentokrát s převahou záporných potenciálů v podobě slabé stránky z neschopnosti umět prodat více a v podobě ohrožení ze strany konkurenčních prodejen se sportovním zbožím značky ADIDAS, která je dnes velmi poptávaná a oblíbená zákazníky na trhu se sportovním zbožím.

3.5.4 Dynamika konkurenčního potenciálu firmy

Posledním krokem diagnózy konkurenčního potenciálu metodou GM-TREND je zhodnocení samotné dynamiky potenciálu, jak se za jednotlivé tři analyzované roky firma HZH sport vyvíjela, jestli splnila podmínky dané dynamikou potenciálu a zda se tak dostatečně rok co rok vyvíjí a zlepšuje své výkony kupředu. Dynamika byla posouzena z třech analyzovaných roků a to vždy mezi následujícími roky jdoucích po sobě, tj. mezi roky 2011 – 2012 a mezi roky 2012 – 2013, viz tab. 3.12.

Tab. 3.12 Dynamika potenciálu firmy HZH spol. s r.o.

rok	VSP	GVSP = PC	ROSP	rok	VSP	GVSP = PC	ROSP
2011	4	90	4,44	2012	-2	90	-2,22
2012	-2	90	-2,22	2013	5	122	1,64

SP ₀	0	SP ₀	32
SP ₀ :PC ₀	0,0000	SP ₀ :PC ₀	0,3556
PC ₀	90	PC ₀	90

KPC ₁	>=	[2-(SP ₀ :PC ₀)]
1,0000	>=	2,0000
podmínka dynamiky NENÍ splněna		

KPC ₁	>=	[2-(SP ₀ :PC ₀)]
1,3556	>=	1,6444
podmínka dynamiky NENÍ splněna		

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků dynamiky tedy vyplývá, že v obou případech analyzovaných přelomů let, nebyla podmínka dynamiky potenciálu firmy HZH sport splněna. Pravděpodobně je to zapříčiněno tím, že firma dostatečně nerozšířila svojí působnost a nevylepšila svůj výkon natolik, aby mohla být dynamika splněna tak, jak by měla. I když v analyzovaném roku 2012 rozšířila své podřadné funkce a v roce 2013 by rozšířila své další nové funkce ještě na další úroveň hodnocení v pyramidální struktuře, tak k dynamice potenciálu by stejně nedosáhla. Byla tedy vytvořena simulace dynamiky potenciálu za předpokladu, kdy by byla podmínka dynamiky potenciálu firmy splněna, viz příloha č. 14.

4. Návrhy a vlastní doporučení

Tato část diplomové práce se věnuje již samotným návrhům a doporučením pro firmu HZH spol. s r. o., tak též HZH sport, aby do budoucnosti mohla být na trhu, v odvětví prodeje sportovního sortimentu světových značek ADIDAS, NIKE či ALPINE PRO, ještě lépe konkurenceschopná a nadále posilovala svůj konkurenční potenciál, vyvíjen především na základě jejich silných stránek a příležitostí. Nejdříve však bude provedeno shrnutí výsledků z aplikovaných metod a analýz.

4.1 Shrnutí výsledků jednotlivých analýz a metod

Na základě veškerých výsledků z provedených analýz a metod vyplývá, že firma HZH sport je v rámci svého odvětví na trhu konkurenceschopná a dá se říci, že se vytyčuje i konkurenčním potenciálem do budoucna.

Byla potvrzena její vitalita či životaschopnost, která vzešla z výsledků aplikovaného modelu vitality podniku Harryho Pollaka, na základě bodového ohodnocení deseti významných parametrů. Firma zde dosáhla v procentuálním vyjádření 68 % a podle hodnotící stupnice ukazatele vitality podniku se umístila ve 2. pásmu, které H. Pollak charakterizuje následovně: “ Vitalita podniku je velmi pravděpodobná“.

Dále z výsledků základních poměrových ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a finanční stability a zadluženosti, které byly aplikovány pro lepší přehled o finanční a majetkové situaci firmy na tři po sobě jdoucí roky, vyplynuly tyto skutečnosti. Všechny tři ukazatele likvidity firmy se za analyzované tři roky zvyšovaly, což je pro firmu velmi příznivé, i když výsledky nedosahovali doporučených hodnot. Ukazatele zadluženosti v průběhu třech hodnocených let mírně kolísaly. Samotný ukazatel celkové zadluženosti se však výrazně ve všech letech pohyboval kolem úrovně 70 % a i když tuto zadluženost firmy tvoří jen krátkodobé závazky a ne dlouhodobé, které firma nemá, je to pro firmu vysoké procento. Co se týče ukazatelů aktivity, konkrétně obrátu celkových aktiv firmy, tak se postupně rok co rok snižuje. Obrátka celkových aktiv se zvyšuje, což je zapříčiněno právě poklesem obrátu celkových aktiv. Ukazatele týkající se zásob tak též mírně kolísají. Pro firmu by ale bylo příznivější postupné

zvyšování počtu obrátek zásob a zároveň zkracování doby obratu zásob. Dále z ukazatelů aktivit vyplynulo, že firma mnohem více využívá krátkodobých závazků, než aby měla více krátkodobých pohledávek. A v neposlední řadě výsledky ukazatelů rentability také kolísají a nejlepších výsledků dosahovaly v roce 2010.

Pro firmu HZH sport, na základě aplikace a výsledků diagnostické metody GM-TREND, byl rovněž potvrzen konkurenční potenciál, který firma má především v podobě významných silných stránek a příležitostí, které se snaží využívat a dále rozvíjet. Tento potenciál je především nejvíce rozvíjen v silné stránce firmy, kterou představuje kvalitní uspokojení veškerých služeb svých zákazníků, a kterou se firma může pyšnit ve všech hodnocených letech. Z analýzy minulého roku 2011 se stal pro firmu významný potenciál v podobě velké příležitosti, tj. zavedení internetového obchodu v roce. Firma tuto příležitost také využila, v roce 2012 zavedla e-shop a povedlo se jí tak rozšířit svůj konkurenční potenciál. Na druhou stranu jí v analyzovaném roce 2012 vzniklo významné ohrožení v podobě již zaběhlých jiných konkurenčních internetových obchodů, které nabízejí rovněž sportovní sortiment významných značek. Výsledky analýzy budoucího roku poukazuje na významné potenciály v podobě ohrožení z konkurenčních prodejců výhradně sportovního sortimentu značky ADIDAS, která je nejvíce dnes preferovaná. A také poukazuje na velkou příležitost do budoucna, a to zavedení nových prodejen v ostatních městech České republiky, především v Čechách.

4.2 Konkrétní návrhy a doporučení pro firmu HZH sport

Níže uvedené návrhy a doporučení vyplynuly z provedených analýz a metod, pro zhodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu firmy HZH sport, na které by se do budoucna měla firma zaměřit:

a) Rozšíření sítě maloobchodních prodejen

Firma HZH sport má již dlouholetou tradici a působí se svými 34 maloobchodními jednotkami po celé Moravě a také na Slovensku. Ale lidem z okolí Čech jsou tyto prodejny dosti vzdálené. Proto by firma do budoucna měla uvažovat o rozšíření prodejní sítě maloobchodních jednotek po celé ČR, tj. i do Čech. Firma by tak rozšířila svoji lokalizaci,

získala nové potenciální zákazníky a v neposlední řadě by se na trhu prodeje sportovního oblečení světových značek stala konkurenceschopnější.

b) Využití šetření kvality svých služeb formou dotazníků

K dosažení ještě lepší konkurenceschopnosti na trhu, by se dále firma měla zaměřit přímo na názory a pocity svých zákazníků. Měla by začít využívat šetření kvality svých prodejních služeb prostřednictvím dotazníků, které by firma HZH sport zasílala svým potenciálním zákazníkům prostřednictvím e-mailů. Tyto dotazníky by byly nejlepším prostředkem zpětné vazby zákazníků a firma na jejich základech by mohla postavit svou strategii, aby mohla uspokojit veškeré potřeby svých zákazníků na co nejvyšší úrovni. Toto šetření by tak ještě více napomohlo ke zdokonalení potenciálu firmy být lepší a lepší na trhu a svým zákazníkům tak dopřát daleko více konkurenceschopnější kvalitní služby, v podobě výhodných cen, kvalitního sportovního sortimentu a v neposlední řadě i příjemný a profesionálně kvalifikovaný a zaškolený personál, který svými znalostmi a dovednostmi zcela napomůže při výběru sportovního oblečení, obuvi či doplňků.

c) Nadále nabízet široký a moderní sortiment značek ADIDAS, NIKA a ALPINE PRO

Silná stránka firmy HZH sport v podobě kvalitních služeb a uspokojování potřeb svých zákazníků je chloubou firmy. Její nabízený kvalitní sortiment značek ADIDAS, NIKE a ALPINE PRO je trhem velmi žádaný, stále více lidí sportuje a nosí sportovní oblečení. Proto by firma HZH sport měla nadále nabízet široký a designově originální sortiment světových sportovních značek, a to především značek ADIDAS a NIKE. Protože právě tyto značky jsou na trhu s prodejem sportovního i moderního oblečení na špici. Značka ADIDAS a NIKE se tak v dnešní době stává největším módním hitem a lidé, především mladá generace, na ni vyrůstá. Ze třech různobarevných proužků, z trojlístého loga či z kožené bílé boty s gumovou špičkou či s barevnou fajkou se stala legenda, která dodnes brázdí ulice nejen světových měst v celém světě. Styl těch lidí, kteří byli považováni za chuligány a gangstery, se stává oděvní normou dnešní nové hip-hopové a popkulturní generace.

I podle výzkumu, který provedla společnost Factum Invenio a jehož se zúčastnilo přes tisíc obyvatel České republiky, je nejsilnějšími sportovními značkami, které Češi znají a kupují, nepochybně ADIDAS, NIKE a PUMA. Ovšem nejlepší postavení na trhu ze všech má značka ADIDAS, jejíž výrobky zná 90 % spotřebitelů, sportovců i lidí, kteří se sportu nevěnují.

Největší povědomí o těchto jednotlivých značkách mají samozřejmě lidé do 29 let věku a potom lidé od 30 do 44 let věku a také lidé, kteří aktivně sportují. Z výzkumu také vyplynulo, že téměř 50 % zákazníků by nevadilo koupit jinou značku, pokud jejich preferovaná značka sportovního zboží není momentálně dostupná. Z toho vyplývá, že loajalita zákazníků ke značkám není tak vysoká. K nejznámějším a nejvíce využívaným sportovním řetězcům patří prodejny se sortimentem ADIDAS a síť prodejen SPORTISIMO. Jiný průzkum, a to od agentury Passion Communications, říká, že značky výrobků, které se v průzkumech umístí na předních místech, vykazují vždy tři velmi specifické vlastnosti, které hrají u zákazníků tu nejdůležitější roli v jejich následné koupi. Patří mezi ně nekompromisní důraz na kvalitu, zajímavou a lákavou komunikaci a v neposlední řadě také vynikající poměr kvality a ceny.

Nesmíme však opomenout ani sportovní značku ALPINE PRO, která nabízí kvalitní a funkční outdoorový sortiment pro turistiku a volný čas. Samozřejmě i tento sortiment by měla dále firma HZH sport nabízet, neboť mezi outdoorovými a turistickými značkami je tak též na předních místech na žebříčku tohoto sportovního odvětví. Především kvalita, to je to, co lidé nejvíce u této značky oceňují, nakupují především zimní sortiment, kterým značka ALPINE PRO vyniká nad konkurencí, a to v barevně designových kolekcích pro zimu a samozřejmě v kvalitě.

d) Snažit se v umění prodat víc a nabízení slevových akcí i nadále

Další doporučení je pro slabou stránku firmy, která vyplynula na základě analýz. Jde o to, že zaměstnanci firmy HZH sport mají problémy v umění prodat něco víc než to, pro co si zákazník do obchodu přijde. A vůbec, nákupní chování zákazníků se poněkud změnilo. Je těžké poradit jak ovlivnit zákazníky, aby si koupili i další zboží ze sortimentu, pro které nebyli rozhodnuti, že si ho koupí. Nejspíš nezbyvá nic jiného, než firmě doporučit, aby se nadále snažila nabízet svůj sortiment, uskutečňovala slevové akce a přilákala tak své zákazníky a hlavně být trpěliví a neztrácet naději.

Tento problém má určitě spousta obchodních firem na trhu a určitě se to netýká jen trhu s prodejem sportovního zboží. Neboť podle dnešních výzkumů téměř 80 % českých zákazníků v souvislosti s nynější krizí nakupuje jinak než kdy dříve. Nákupní chování nejvíce změnily hlavně ženy, rodiny s dětmi a věkově starší osoby. A právě tato změna nákupního projevu je nejčastěji kompenzována vyhledáváním slev a nejrůznějších slevových akcí.

Frekvence prodeje i průměrná roční či měsíční útrata všech sortimentních kategorií, v porovnání s rokem 2009, výrazně klesla. Tato změna se rovněž dotkla prodeje sportovního oblečení, obuvi a doplňků, které ale naopak v porovnání s rokem 2009 posílily. Jednotlivé segmenty zákazníků mají dnes odlišné kritéria výběru, nejdůležitějším faktorem při nákupu sportovního oblečení, obuvi a sportovních doplňků je kvalita zboží a určitou roli, i když menší, zde hraje cena. Téměř 80 % zákazníků se o značky zajímá a sleduje je, na druhou stranu však výhradně značkový sortiment nakupuje ve skutečnosti menší procento zákazníků. Mezi ty, kdo preferují značkové sportovní a kvalitní oblečení, patří především mladí lidé, lépe situovaní a také mnohem častěji muži než ženy. Právě dobrá značka je pro tyto zákazníky především zárukou dobré kvality.

e) Zvýšení rentability a snížení zadluženosti firmy

Jedním z dalších návrhů a doporučení pro firmu je zvýšení rentability a snížení zadluženosti firmy. Rentabilita firmy za poslední tři sledované roky mírně kolísá, jednou roste a po druhé zase klesá. Tento vývoj rentability, jak už rentability aktiv, tržeb či vlastního kapitálu, není pro firmu moc příznivý. Měla by se tak s budoucím chodem podnikání snažit již nadále svou rentabilitu zvyšovat. Opak platí při zadluženosti firmy způsobenou vysokými krátkodobými závazky, která by se měla výrazně snížit. Příznivé by pro firmu bylo, kdyby se jí podařilo svoji zadluženost snížit minimálně o 20 %. Tak by se dostala na lépe přijatelnou úroveň zadlužení.

f) Propojení internetového obchodu a dostupnost informací na sociálních sítích

Velkým plusem pro firmu je určitě zavedení internetového obchodu, který zprovoznila v roce 2012. Firma HZH sport tak získala a oslovila nové zákazníky preferující pohodlí nákupu z domova. Dnes již většina lidí používá internet, nakupuje v internetových obchodech a v neposlední řadě také používají sociální sítě. Právě s velkým vývojem a internetovým rozmachem sociálních sítí, jak je dnes známe pod názvy FACEBOOK či TWITTER, se povedlo propojit zájmy a záliby mnoha lidí. Proto bych firmě doporučila, aby i ona svou firmu a prodej sportovního sortimentu propagovala na těchto sítích. Určitě by tak oslovila další velký okruh možných potenciálních zákazníků a prostřednictvím těchto sítí by mohla dávat informace o prodávaném sortimentu, sportovních značkách a hlavně o slevových, letákových či jiných výhodných akcích na sportovní značkový sortiment. A samozřejmě i

propojení internetového obchodu se sociálními sítěmi by vedlo k dalšímu oslovení možných budoucích zákazníků.

5. Závěr

Dnešní zrychlující se tempo různých změn je výzvou pro většinu firem, aby vnášely nové hodnoty do vlastních organizačních struktur a nová strategická rozhodnutí do svých dosavadních. Tyto podniky využívají zejména nových informačních a komunikačních technologií a zesilují veškeré trendy v globálním prostředí podnikání. Díky novým přístupům dokážou firmy zachytit potřeby trhu a zákazníci tak mají mnohem větší možnosti výběru jako nikdy předtím. To vše je způsobeno globalizací, změnou podmínek podnikání a prostředím, působící na firmy na trhu. Konkurence se tak prohlubuje a přiosťruje a zisková marže se tak snižuje. Pokud podniky chtějí v dnešní těžké konkurenci obstát a zabezpečit svůj růst, musí především usilovat o zdroje tvořivosti a inovací. V dnešní době se také stále více setkáváme s tím, že samotní zákazníci, spotřebitelé, se zapojují do procesu vytváření hodnoty výrobku.

Cílem diplomové práce bylo, na základě vybraných metod, zhodnotit konkurenceschopnost a konkurenční potenciál obchodního podniku HZH sport, který se zabývá prodejem sportovního sortimentu známých světových značek ADIDAS, NIKE a ALPINE PRO. Následně byla provedena analýza a na základě výsledků navrženy návrhy a doporučení pro firmu a její chod na trhu v daném odvětví.

Zhodnocení bylo nejprve provedeno na základě metody Harryho Pollaka, na jejichž výsledcích bylo posouzeno, zda firma HZH sport má vitalitu a či je nadále životaschopná. Dále, pro zhodnocení konkurenceschopnosti, byla provedena analýza základních poměrových ukazatelů, tj. ukazatelů likvidity, aktivity, rentability a ukazatelů finanční stability a zadluženosti, z kterých vyplynulo, jak je na tom firma z hlediska své finanční stránky. Poslední použitou metodou byla diagnostická metoda GM-TREND, která byla aplikována pro zhodnocení konkurenčního potenciálu firmy.

Závěrem se dá říci, že firma HZH sport si nevede, v odvětví prodeje sportovního zboží značek ADIDAS, NIKE a ALPINE PRO, vůbec zle. Její celkové hodnocení spadá do skupiny podniků, které mají tendenci se dále na trhu v těžké konkurenci udržet a jejich vitalita či životaschopnost je příznivá a velmi pravděpodobná. Co se týče finanční stránky firmy, je v celku přívětivá. Firma rok co rok dosahuje stále vyšších prodejů a tržeb a stále produkuje zisk, na druhou stranu ale její krátkodobá zadluženosti se mírně zvyšuje. Proto bych firmě

doporučila tuto zadluženost snížit a zároveň také zvýšit rentabilitu. Firma má v sobě i budoucí potenciál, který ji posouvá dál a dál a zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu, a proto by ho firma měla stále rozvíjet. Do budoucna, pro zvýšení své konkurenceschopnosti, by se firma měla zaměřit na svůj rozvoj a rozšíření své sítě maloobchodních prodejen do dalších měst, a to hlavně v Čechách, kde nemá zatím žádnou prodejnu. Dále by se měla snažit nadále na stejné, ne-li vyšší úrovni, uspokojovat potřeby svých zákazníků, a jelikož je důležitá i zpětná vazba, bylo by vhodné, kdyby firma začala využívat dotazníkového šetření svých služeb ze strany svých zákazníků. Dále je pro firmu HZH sport výhodné nabízet stále moderní sortiment značek ADIDAS, NIKE i ALPINE PRO, který je dnešní nejen mladou generací velmi žádaný. A v neposlední řadě by se měla firma HZH sport zaměřit na poskytování slevových a letákových akcí. Účelné by bylo i propojit internetový obchod a sdílet informace o svých akcích a slevách se sociálními sítěmi, které jsou velmi rozšířené mezi lidmi, a firma by tak mohla získat daleko více budoucích potenciálních zákazníků.

Cíl diplomové práce byl naplněn a výsledky realizovaných analýz budou pro firmu nápomocným prostředkem k jejímu budoucímu rozvoji.

Seznam použité literatury

A. Knižní publikace

1. DE GRAUWE, Paul de. *Dimensions of Competitiveness*. 1. vyd. USA: CESifo seminar series, 2010. 304 s. ISBN 978-0-262-01396-3.
2. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
3. HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 691 s. ISBN 978-80-7400-006-5.
4. HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ, eds. *Vývojová tendence velkých podniků v 21. století*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
5. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
6. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
7. LUDVÍK, L., Z. MIKOLÁŠ a Z. WOZNIAKOVÁ. *Rozvoj podnikání B*. 1.vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2008. 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7.
8. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
9. MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ, eds. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

10. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
11. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
12. ODCHÁZEL, Jiří a Jiří DĚDINA. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
13. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
14. PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 2. vyd. New York: Free Press, 1998. 432 s. ISBN 0-684-84148-7.
15. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
16. SYNEK, Miloslav., eds. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
17. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
18. UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
19. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, eds. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
20. VITURKA, Milan., eds. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

21. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

B. Internetové zdroje

1. DRTINOVÁ, Martina a Pavel CABAL. *Češi utrácejí za oblečení stále méně* [online]. Copyright © 2013 SIMAR [12. 1. 2013]. Dostupné z: <http://simar.cz/clanky/cesi-utraceji-za-obleceni-stale-mene.html>
2. FACTUM INVENIO. *Značky sportovního zboží* [online]. Marketingové noviny © Helena Kopecká 2001 – 2013 [13. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/?Action=View&ARTICLE_ID=2279
3. FRANCOVÁ, Pavla. *Obchody jsou plné fiktivních zákazníků. Mystery shopping je na vzestupu* Byznys.ihned.cz [online]. Copyright © 1996 – 2013 Economia, a. s., Hospodářské noviny IHNEED [12. 1. 2013]. Dostupné z: [http://byznys.ihned.cz/?p=020000_d&article\[id\]=59415980](http://byznys.ihned.cz/?p=020000_d&article[id]=59415980)
4. HZH SPORT. *O společnosti* [online]. Copyright © 2012 HZH spol. s r. o. [2. 1. 2013]. Dostupné z: <http://www.hzhsport.cz/t/Ospolecnosti>
5. MÁČALOVÁ, Pavlína. *Studie: Co české spotřebitele nejvíce ovlivňuje při vnímání značek?* Probyznysinfo.ihned.cz [online]. Copyright © 1996 – 2013 Economia, a. s., Hospodářské noviny IHNEED [12. 1. 2013]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-58359800-znacka-marketing-spotrebitel>
6. MYSTERY SHOPPING. *Mystery shopping* [online]. Copyright © Mystery Shoppers 2006 – 2012 [12. 1. 2013]. Dostupné z: <http://mysteryshoppers.cz/cz/mystery-shopping.php>
7. OR.JUSTICE. *Sbírka listin HZH spol. s r. o.* [online]. © 2012 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [2. 1. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a139368&klic=hrujv8>

8. OR.JUSTICE. *Úplný výpis z obchodního rejstříku HZH spol. s r. o.* [online]. © 2012 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [2. 1. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a139368&typ=full&klic=hrujv8>
ÚPLNÝ VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU firmy HZH sport
9. REGISTR ŽIVNOSTENSKÉHO PODNIKÁNÍ. *Údaje subjektu.* Rzp.cz [online]. [3. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=hzh%20&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=00bc78634b95ef957f8a&HISTORIE=1
10. SPORTBIZ. *ADIDAS vs. NIKE* [online]. Copyright © 2011 – 2012 SportBiz.cz [12. 1. 2013]. Dostupné z: <http://www.sportbiz.cz/2011/01/349/>
11. TOM. *Češi kupují sportovní výrobky především od Adidasu, Pumpy a Nike* Mam.ihned.cz [online]. Copyright © 1996 – 2013 Economia, a. s., Hospodářské noviny IHNEED [11. 1. 2013]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-14723730>

C. Ostatní zdroje

1. MIKOLÁŠ, Zdeněk a Jindra PETERKOVÁ. *Soudobá koncepce ekonomiky a managementu podnik – studijní opora*. 1. vyd. Ostrava, 2008. 234 s.
2. Interní materiály firmy

Seznam zkratk

atd.	-	a tak dále
č.	-	číslo
ČR	-	Česká republika
EBIT	-	zisk před zdaněním a úroky
GVSP	-	globální váha silového pole
Kč	-	korun českých
KPC	-	konečný celkový potenciál
MICI	-	Microeconomic Competitiveness Index (souhrnný index hrubého domácího produktu)
např.	-	například
obr.	-	obrázek
PC	-	celkový potenciál
resp.	-	respektive
ROA	-	Return On Assets (rentabilita aktiv)
ROCE	-	Return On Capital Employed (rentabilita kapitálu)
ROE	-	Return On Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	-	Return On Sales (rentabilita tržeb)
ROSP	-	relativní orientace silového pole
s.	-	strana
SNH	-	Svaz národní házené
SP	-	stabilizovaný potenciál

spol. s r. o.	-	společnost s ručením omezeným
tab.	-	tabulka
tj.	-	tj.
tzn.	-	to znamená
tzv.	-	tak zvaně
VSP	-	vektorové silové pole

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 26. dubna 2013



Bc. Petra Staňková

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Porterův model konkurenčního prostředí
- Příloha č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil dle M. Keřkovského
- Příloha č. 3: Schéma významných parametrů v modelu vitality podniku H. Pollaka
- Příloha č. 4: Ukázka diagnostických pomůcek (tabulek, grafů) k praktickému využití při hodnocení potenciálu metodou GM-TREND
- Příloha č. 5: Logo firmy HZH spol. s r. o.
- Příloha č. 6: Organizační struktura firmy HZH spol. s r. o.
- Příloha č. 7: Identifikace a analýza vitality podniku HZH spol. s r. o.
- Příloha č. 8: Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy HZH spol. s r. o. pro rok 2011
- Příloha č. 9: Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy HZH spol. s r. o. pro rok 2012
- Příloha č. 10: Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy HZH spol. s r. o. pro rok 2013
- Příloha č. 11: Bodové ohodnocení pyramidální struktury firmy HZH spol. s r. o. pro rok 2011
- Příloha č. 12: Bodové ohodnocení pyramidální struktury firmy HZH spol. s r. o. pro rok 2012
- Příloha č. 13: Bodové ohodnocení pyramidální struktury firmy HZH spol. s r. o. pro rok 2013
- Příloha č. 14: Simulace dynamiky potenciálu firmy HZH spol. s r. o.
- Příloha č. 15: Průběžné výpočty a zkrácené výkazy firmy